



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**ESCUELA DE INGENIERIAS INDUSTRIALES**

**Máster en Dirección de Proyectos**

# **Adaptación de la metodología PM<sup>2</sup> a la organización de eventos deportivos**

**Autor:**

**Caminero Granja, José Antonio**

**Tutor:**

**Pajares Gutiérrez, Javier**

**Valladolid, septiembre de 2019**



# AGRADECIMIENTOS

---

A mi tutor, por esas conversaciones infinitas.

A mis profesores y compañeros del Máster, a mi familia y las personas que me aprecian y me quieren, por creer en mí más que yo mismo, por su conocimiento, su sonrisa, su cariño, su comprensión y su tiempo cuando más lo he necesitado, y lo necesito.

Al Desafío Canal de Castilla, germen de este trabajo.



# CONTENIDO E ÍNDICES

---

## Contenido

Agradecimientos.....	1
Contenido e índices.....	3
I. Introducción.....	7
1 Motivación .....	7
2 Objetivo .....	7
3 Antecedentes.....	7
4 Necesidad .....	8
5 Alcance.....	8
6 Estructura .....	8
II. Metodología PM <sup>2</sup> .....	11
1 Introducción.....	11
2 ¿Qué es PM <sup>2</sup> ? .....	11
3 ¿Qué es un proyecto para PM <sup>2</sup> ?.....	12
4 La esencia de PM <sup>2</sup> : La Casa PM <sup>2</sup> .....	13
4.1 El elemento común: La filosofía PM <sup>2</sup> .....	13
4.2 Los pilares: El modelo de gobernanza .....	14
4.3 Los pilares: El ciclo de vida.....	16
4.4 Los pilares: El conjunto de procesos .....	17
4.4.1 Fase de inicio.....	18
4.4.2 Fase de planificación .....	18
4.4.3 Fase de ejecución .....	18
4.4.4 Fase de cierre.....	18
4.4.5 Fase de seguimiento y control.....	18
4.5 Los pilares: El conjunto de herramientas .....	19
III. Organización de eventos deportivos.....	21
1 Introducción.....	21
2 ¿Qué es un evento deportivo?.....	21
3 ¿Quién se dedica a la organización de eventos deportivos? .....	23
4 ¿Qué formación tienen las personas que se dedican a la organización de eventos deportivos? .....	23
5 ¿Cómo se organizan los eventos deportivos? .....	26
5.1 Desde el Marketing Deportivo .....	27

5.2	Desde la visión basada en procesos .....	28
5.3	La unión de ambas visiones .....	30
IV.	Una primera adaptación de PM <sup>2</sup> a eventos deportivos .....	35
1	Introducción .....	35
2	¿Un evento deportivo es un proyecto? .....	35
3	Relación entre un <i>project manager</i> y un <i>event manager</i> .....	36
4	La Casa PM <sup>2</sup> .....	37
4.1	Los cimientos .....	38
4.2	El elemento común a los pilares .....	38
4.3	El tejado .....	39
4.4	Los pilares .....	39
4.4.1	El modelo de gobernanza .....	39
4.4.2	El ciclo de vida .....	41
4.4.3	El conjunto de procesos .....	43
4.4.4	El conjunto de herramientas .....	43
V.	Conclusiones y trabajo futuro .....	45
1	Conclusiones .....	45
2	Trabajo futuro .....	47
Anexo 1:	Planes de estudio de masters en Gestión Deportiva .....	49
1	Escuela Universitaria Real Madrid “Alfredo Di Stéfano” (Universidad Europea) .....	49
2	Johan Cruiff Institute (Universidad Autónoma de Barcelona) .....	50
3	Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management) .....	52
4	Geneva Business School .....	54
5	Universidad Ramón Llull – La Salle .....	55
Anexo 2:	Planes de estudio de Ciclos formativos de Grado Superior .....	57
1	Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD) .....	57
2	Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Enseñanza y Animación sociodeportiva (TSEAS) .....	57
Anexo 3:	Planes de estudio de grados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte .....	59
1	Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid) .....	59
2	Universidad de León .....	60
3	Universidad Politécnica de Madrid .....	62
4	Universidad de Murcia .....	65
5	Universidad de La Coruña .....	66
VI.	Bibliografía y referencias .....	69

## Índice de imágenes

Imagen 1: Partes interesadas globales y sinergias entre ellas (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 1) .....	12
Imagen 2: Proyecto como relación entre entregables, resultados y beneficios (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 6) .....	13
Imagen 3: La casa PM <sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 5).....	13
Imagen 4: Modelo de gobernanza de PM <sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 11) .....	16
Imagen 5: El ciclo de vida de PM <sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 6) .....	17
Imagen 6: Diagrama de carriles de PM <sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 7) .....	17
Imagen 7: Herramientas de PM <sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 8) .....	20
Imagen 8: Cadena de valor de la Industria del Deporte (Smith & Stewart, 2014, p. 17) .....	28
Imagen 9: Fases de un evento deportivo .....	29
Imagen 10: Preguntas que se contestan en cada fase de un evento deportivo (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 145) modificado .....	30
Imagen 11: Fases de un evento deportivo y su relación con el Marketing Deportivo.....	31
Imagen 12: Ejemplo de agrupaciones en áreas operativas de un evento deportivo (Añó Sanz, La organización de grandes eventos deportivos, 2000, pág. 278) modificado. ....	32
Imagen 13: La Casa PM <sup>2</sup> para eventos .....	37
Imagen 14: Modelo de gobernanza de PM <sup>2</sup> para eventos.....	40
Imagen 15: El ciclo de vida de PM <sup>2</sup> para eventos.....	42
Imagen 16: Diagrama de carriles de PM <sup>2</sup> para eventos.....	42





# I. INTRODUCCIÓN

---

## 1 Motivación

Inicialmente nos habíamos planteado hacer como trabajo de fin de máster un plan de proyecto para un evento deportivo, en concreto para el Desafío Canal de Castilla, donde el sábado de junio de cada año un conjunto de aficionados a la bicicleta recorre el Canal de Castilla desde Alar del Rey a Medina de Rioseco, y así comencé a recopilar información de manos del artífice principal<sup>1</sup> de este evento, Carlos Valdeolmillos.

Elegimos la metodología PM<sup>2</sup>, aunque podía haber sido cualquier otra, y aquí empezaron los problemas porque, a mi entender, se perdía el foco de lo que era el evento en sí, y tenía la sensación de que todo el esfuerzo que íbamos a hacer no ayudaría a Carlos en la misma medida.

Mi pretensión era poder entregarle a Carlos algo que le fuera útil para la organización del Desafío, que redujera su estrés en ese primer sábado de junio, porque lo he vivido desde dentro, como parte de la organización y como participante, y ese día es completamente extenuante se mire como se mire. De hecho, a veces me he preguntado que cómo es posible que vaya saliendo adelante airoso cada año, y no sólo airoso, sino con un éxito mayor que el año anterior. Y sí, tengo claro cuál es una de las claves, además de que Carlos está en todo, y es que todos los demás pertenecemos a su círculo de familiares –su mujer, su hija, su padre...- o amigos, confiamos absolutamente en Carlos, y él en nosotros, y nuestra disposición y compromisos son máximos para lo que sea necesario a cambio de... 0 euros.

Así pues, todo apuntaba a que PM<sup>2</sup> no reflejaba la realidad de lo que se necesitaba, saltándose uno de sus *mindsets*, concretamente el segundo: la metodología está para servir al proyecto, y no al revés.

## 2 Objetivo

Con la motivación clara, el objetivo que ahora se presentaba ante nosotros era importante: tratar de hacer una primera adaptación de la metodología PM<sup>2</sup> a la organización de eventos deportivos.

Este objetivo busca maximizar la utilidad de la metodología para que, realmente, pueda servir a proyectos como un evento deportivo, y no al revés.

## 3 Antecedentes

Hicimos una primera aproximación a la organización de eventos deportivos desde la Dirección de Proyectos y vimos que era un terreno que aún estaba por explorar desde esta perspectiva, pero que se había tratado ampliamente en las últimas décadas, o bien desde

---

<sup>1</sup> Otro artífice de este evento deportivo es Isaac Viciosa, Campeón de Europa en 5.000 m.l. y subcampeón de Europa en 1.500 m.l.

#### 4. Necesidad

el punto de vista del marketing, o simplemente como un conjunto de actividades de una lista de tareas.

## 4 Necesidad

La necesidad de este trabajo surge por la ausencia de antecedentes en la organización de eventos deportivos desde la Dirección de Proyectos, y más concretamente, porque, la metodología PM<sup>2</sup> tampoco contempla la organización de eventos de ninguna índole.

## 5 Alcance

Nuestra pretensión es la realización de una primera propuesta de adaptación de la metodología PM<sup>2</sup> a la organización de eventos, aunque no completa porque sería un trabajo ingente –hay que tener en cuenta que PM<sup>2</sup> tiene 12 años-.

No entraremos a definir nuevas herramientas o artefactos, no discutiremos los procesos sobrantes, aunque sí que indicaremos qué echamos en falta para organizar eventos deportivos, o como es una adaptación general, creemos que también puede tenerse en cuenta para eventos de cualquier índole.

## 6 Estructura

El trabajo se organiza en capítulos con el siguiente contenido:

1. Introducción: Comentamos por qué y para qué hemos hecho este trabajo, qué es lo que hemos hecho en él, y hasta dónde vamos a llegar con él.
2. Metodología PM<sup>2</sup>: Hacemos un recorrido por esta metodología usando la Guía PM<sup>2</sup>, así como la traducción al español de la síntesis de la misma, discutimos algunos términos y crearemos otros, y exponemos la metodología exponiendo claramente cada una de las partes de la Casa PM<sup>2</sup>.
3. Organización de eventos deportivos: Definimos evento deportivo, proponemos una forma sencilla de categorizarlos, y planteamos si son tan distintos de eventos de otra índole. Vemos quién organiza eventos deportivos, qué formación tienen y qué se estudia en esos programas de formación que han dado lugar a la Industria o Negocio del Deporte con la pretensión de hacer explícito que la Dirección de Proyectos es testimonial en los ámbitos profesional, académico e investigador. Finalmente mostramos cómo está documentado que se organizan los eventos deportivos con una visión de marketing o de procesos, y las relacionamos, dando lugar a nuestra mayor contribución que es la separación en dos fases distintas la ejecución del proyecto/evento: la disposición de todo lo necesario para el evento, y la realización o ejecución del mismo.
4. Una primera adaptación de PM<sup>2</sup> a eventos deportivos: Relacionamos los conceptos de evento y proyecto, y los de event manager y project manager, y adaptamos PM<sup>2</sup> a eventos deportivos, o a cualquier evento, recorriendo la casa PM<sup>2</sup>.
5. Conclusiones y trabajo futuro: Exponemos nuestras conclusiones y mostramos posibles vías de trabajo como continuación de éste.
6. Anexos 1, 2 y 3: Incluimos los planes de estudio de los programas de los masters más relevantes de gestión deportiva en España, los grados de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de varias universidades, y de los ciclos formativos de

grado superior relacionados con el Deporte, donde se puede ver que, o no hay nada relacionado con Dirección de Proyectos, o si lo hay no es muy relevante dentro de los planes de estudios. También se puede observar que salvo en la formación de posgrado, en el resto de estudios no hay interés en la organización de eventos deportivos.

7. Bibliografía y referencias: Incluimos todos los materiales usados, y que a lo largo del texto hemos referenciado indicando la página o las páginas donde se sustentaban nuestras afirmaciones de tratarse de medios impresos.



## II. METODOLOGÍA PM<sup>2</sup>

---

### 1 Introducción

En este capítulo expondremos la metodología PM<sup>2</sup> como núcleo sobre el que pivota el trabajo de fin de máster.

Para ello, utilizaremos, fundamentalmente la Guía PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018) y la traducción al español de la síntesis de la misma (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017) para usar los mismos términos en español y sus imágenes.

Por otra parte, discutiremos algunos términos de la traducción de la síntesis de la Guía PM<sup>2</sup>, crearemos otros nuevos, y expondremos la metodología como no lo hace la Guía, es decir, basándonos en la esencia (la Casa PM<sup>2</sup>) y diferenciando claramente cada uno de sus pilares.

Finalmente, nos hubiera gustado aclarar algunas cosas que aún muestran una pequeña falta de consenso en la Guía PM<sup>2</sup> o en la traducción de su síntesis, como en los procesos que tiene cada fase.

### 2 ¿Qué es PM<sup>2</sup>?

Las siglas PM<sup>2</sup> provienen de la agrupación de las siglas PMM, del término inglés *Project Management Methodology*, que en español significa Metodología de Gestión de Proyectos según la traducción al español de la Síntesis de la Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017).

Podríamos entrar a valorar si la traducción es correcta, por eso de que gestionar no es lo mismo que dirigir (Real Academia Española, 2018), tanto en cuanto que dirigir conlleva alcanzar algún fin de forma proactiva, mientras que gestionar, básicamente, es tratar con lo que se tiene, reactivamente, de la mejor forma posible. Sin embargo, reconsideraremos que el término inglés *Project Management*, en la traducción de la Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2017), es Dirección de Proyectos, y que conlleva grupos de procesos de inicio, de planificación, de ejecución, de monitorización y control, y de cierre, por lo que, en base a ello, *Project Management* conlleva tareas proactivas, y podría traducirse por Dirección de Proyectos, lo que conlleva que la traducción que parece más adecuada según lo expuesto de las siglas PM<sup>2</sup> es Metodología de Dirección de Proyectos.

Así pues, PM<sup>2</sup>, en principio, es una metodología de dirección de proyectos más, como pueden ser PMI, IPMA, Prince2 o la ISO21500. Sin embargo, el hecho diferencial de esta metodología es que se crea por y para la Comisión Europea en el año 2007, y persigue ser sencilla y fácil de implantar en cualquier equipo de proyecto de las instituciones de la Unión Europea y de las Administraciones Públicas en general, de modo que puedan dirigir los proyectos de manera efectiva y entregar soluciones que aporten valor a sus partes interesadas globales<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> El término partes interesadas globales no existe en PM<sup>2</sup>, pero sí el concepto como puede verse en la Imagen 1. Más adelante acuñaremos el término partes interesadas concretas, o simplemente partes interesadas, que es a lo que PM<sup>2</sup> llama partes interesadas.

### 3. ¿Qué es un proyecto para PM2?

instituciones, estados miembros, contratistas –proveedores–, y ciudadanos de la Unión Europea (Imagen 1), de modo que PM<sup>2</sup> pasaría a ser el lenguaje común de todas las partes interesadas ganando en eficiencia y claridad al utilizar un entorno de trabajo común.

Finalmente, indicaremos que existe confusión cuando se hace alusión en algunas ocasiones al término Open PM<sup>2</sup>, como si fuera una metodología distinta de PM<sup>2</sup>, pero no es otra metodología, sino la iniciativa de la Comisión Europea para acercar la metodología PM<sup>2</sup> y sus recursos asociados a todas las partes interesadas globales, y para ello dispone de un Centro de Excelencia –CoEPM<sup>2</sup>, Center of Excellence–, una red de apoyo a proyectos –PSN: Project Support Network–, y unos recursos en línea como son la Guía PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018) y la Wiki Open PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, n.d.).

## 3 ¿Qué es un proyecto para PM<sup>2</sup>?

Según la Guía PM<sup>2</sup>, un proyecto se define de una forma similar a como lo hacen otras metodologías de dirección de proyectos:

*Un proyecto es una estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único (salida) cumpliendo con algunas restricciones como tiempo, coste y calidad.*

Por otra parte, PM<sup>2</sup> asocia al concepto de proyecto los términos: entregables, resultados y beneficios, y que se relacionan del siguiente modo (Imagen 2):

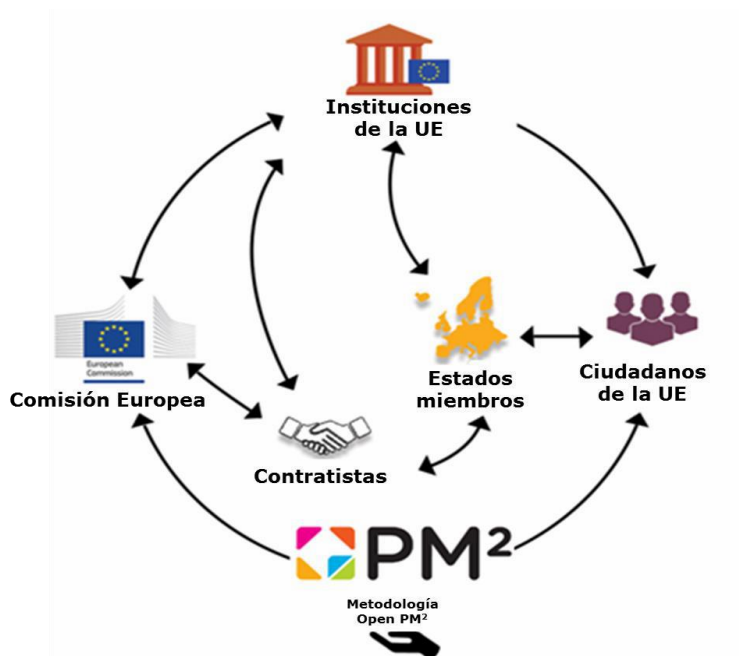


Imagen 1: Partes interesadas globales y sinergias entre ellas (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 1)

Las salidas de los proyectos (entregables o *deliverables*) son productos o servicios nuevos que introducen algo nuevo (cambio), que da lugar a unos resultados (*outcomes*), y los beneficios (*benefits*) las mejoras medibles de los resultados.

## 4 La esencia de PM<sup>2</sup>: La Casa PM<sup>2</sup>

No es pretencioso afirmar que la esencia de PM<sup>2</sup> es la Casa PM<sup>2</sup> (Imagen 3). En ella, tenemos todos los elementos que nos provee esta metodología:

- Los cimientos:
  - La Guía PM<sup>2</sup>
  - Las mejores prácticas en dirección de proyectos
- Los pilares:
  - El modelo de gobernanza (roles y responsabilidades dentro del proyecto)
  - El ciclo de vida (fases de un proyecto)
  - El conjunto de procesos (actividades de gestión de proyectos)
  - El conjunto de herramientas (plantillas de documentos y las directrices para usarlas dentro de un proyecto)
- El elemento común a los pilares:
  - La filosofía PM<sup>2</sup> (actitudes y comportamientos para centrarse en alcanzar los objetivos del proyecto)
- El tejado:
  - La entrega eficaz de soluciones y beneficios que se asientan en el control y la agilidad.

Por lo tanto, lo que hay en el tejado es el resultado de aplicar la metodología PM<sup>2</sup>, usando las mejores prácticas en gestión de proyectos y la Guía PM<sup>2</sup> teniendo en cuenta los pilares y su elemento común que se describirán en los siguientes apartados.



Imagen 2: Proyecto como relación entre entregables, resultados y beneficios (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 6)

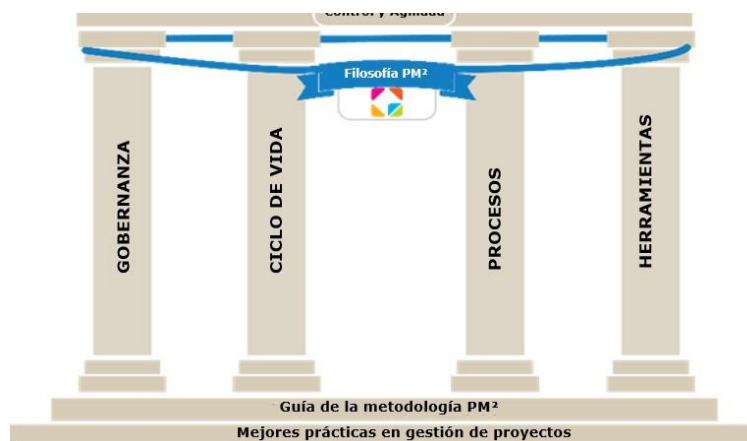


Imagen 3: La casa PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 5)

### 4.1 El elemento común: La filosofía PM<sup>2</sup>

El término original en inglés para este elemento común es *mindsets*, y son el conjunto de actitudes y comportamientos que ayudan a centrarse en alcanzar los objetivos del proyecto, así como a que la metodología PM<sup>2</sup> sea más eficaz y completa.

#### 4. La esencia de PM2: La Casa PM2

Son un elemento fundamental porque proporcionan una forma de pensar y comportarse común a todos los directores y equipos de proyecto, sea cual sea el proyecto, o las personas implicadas en el mismo.

En la Guía PM<sup>2</sup> se identifican los siguientes *mindsets* para directores y equipos de proyecto:

1. Aplican las mejores prácticas
2. Saben que la metodología está para servir al proyecto, y no al revés
3. Se orientan a resultados en las actividades del proyecto y la gestión del mismo
4. Asignan roles a las personas adecuadas en beneficio del proyecto
5. Establecen un equilibrio productivo entre elementos conflictivos: producto, propósito, proceso, plan, personas, placer, perjuicio, participación, percepción y política.
6. Se comprometen a obtener los entregables con el máximo valor.
7. Promueven la cultura de colaboración, comunicación clara y rendición de cuentas.
8. Garantizan la implicación y el apoyo de los patrocinadores del proyecto a lo largo del mismo.
9. Invierten en el desarrollo de sus competencias técnicas y de comportamiento para contribuir de la mejor forma posible al proyecto.
10. Comparten los conocimientos, gestionan activamente las lecciones aprendidas y contribuyen a mejorar la gestión de los proyectos en sus organizaciones.
11. Obtienen inspiración de las directrices sobre ética y conducta profesional PM<sup>2</sup>.

Por otra parte, también se indica que esta filosofía facilita que las personas que trabajan con esta metodología a preguntarse cosas como:

- ¿Sabemos qué estamos haciendo en todo momento y por qué lo hacemos?<sup>3</sup>
- ¿Tiene utilidad para alguien, o le importa a alguien lo que hacemos?<sup>4</sup>
- ¿Están implicadas las personas adecuadas?
- ¿Sabemos todos quién tiene que hacer qué, cuándo, dónde y cómo?<sup>5</sup>
- ¿Podemos buscar los resultados a cualquier coste o con cualquier riesgo?
- ¿Es esto importante?
- ¿Debería participar yo?
- ¿Hemos mejorado?
- ¿Hay vida después del proyecto?

#### 4.2 Los pilares: El modelo de gobernanza

En la Imagen 1 se puede ver cuáles son las partes interesadas globales en PM<sup>2</sup>, así como las relaciones entre ellas a modo de sinergias que se establecían al usar esta metodología.

En este apartado mostraremos cuáles son las partes interesadas concretas, o simplemente las partes interesadas, que son las que en general afectan a todo proyecto PM<sup>2</sup>, además de cómo se estructuran entre ellas para formar lo que PM<sup>2</sup> llama modelo de gobernanza, o de forma resumida, gobernanza.

Este conjunto de partes interesadas podrá ser mayor o menor, y dependerá del proyecto concreto y de las personas y organizaciones que tenga implicadas en él, pero estará

---

<sup>3</sup> Se mezcla la pregunta “¿sabemos qué estamos haciendo?” con “¿sabemos por qué lo hacemos?”, y se matiza que tiene que ser en todo momento, que no se puede *perder el norte* en un proyecto.

<sup>4</sup> Se introduce el concepto de utilidad para alguien, que subyace en la pregunta original de “¿le importa verdaderamente a alguien?”, pero no es explícito.

<sup>5</sup> Se amplía la pregunta original de “¿sabemos quién hace qué?” con la pregunta “¿es una tarea para ellos o para nosotros?”, dotándola del cuándo, dónde y cómo realizar cada tarea.



dispuesto según una estructura de capas y los roles en la organización que pueden verse en la Imagen 4.

Las capas son:

1. Capa de gobernanza o *business governing layer*: El órgano de gobernanza pertinente (OGP) determina la visión y la estrategia de toda la organización de forma global, y es donde se definen las prioridades, se toman las decisiones de inversión y se asignan los recursos.
2. Capa rectora *steering layer*: Provee la dirección y guía del proyecto para mantener el proyecto centrado en sus objetivos, y está formado por los roles de las capas de dirección y de gestión, conformando el comité de dirección de proyectos (CDP).
3. Capa de dirección o *directing layer*: Moviliza los recursos y supervisa el desempeño de los mismos para alcanzar los objetivos del proyecto. En esta capa se incluyen los roles del propietario del proyecto (PP) y del proveedor de soluciones (PS).
4. Capa de gestión o *managing layer*: Realiza el trabajo diario, organizando, monitorizando y controlando el trabajo realizado para producir los entregables y aplicarlos en la organización. En esta capa se incluyen los roles del responsable del negocio (RN) y del director del proyecto (DP), que han de colaborar estrechamente y tener una buena comunicación. Además, esta capa informa a la capa de dirección.
5. Capa de operación o *performing layer*: Lleva a cabo el trabajo del proyecto e informa a la capa de gestión. En esta capa están los roles del grupo de implementación del negocio (GIN) y del equipo de desarrollo del proyecto (EDP).

Es importante remarcar que en las capas del modelo de gobernanza de PM<sup>2</sup> se distribuyen en capas para facilitar la gestión de los proyectos, y que además estas capas recogen roles que identifican la posible relación de externalización a la hora de realizar un proyecto, roles que están a ambos lados de cada capa: solicitante o cliente a la izquierda del modelo, y proveedor a la derecha del mismo.

Los roles pueden ser:

- generales:
  - Órgano de gobernanza pertinente (OGP) o *appropriate governance body* (AGB): Proporciona la gobernanza al más alto nivel de todos los proyectos de la organización.
  - Comité de dirección de proyectos (CDP) o *project steering committee* (PSC): Promueve el proyecto y lo monitoriza y controla a alto nivel. Está formado por miembros del solicitante y del proveedor de forma equilibrada y puede incorporar otros roles si fuera necesario para el proyecto.
- particulares para el solicitante o cliente del proyecto:
  - Propietario del proyecto (PP) o *product owner* (PO): Es el cliente del proyecto, por lo que toma las decisiones de los objetivos y garantiza que los resultados cumplen los objetivos. Es el responsable principal del éxito del proyecto.
  - Responsable de negocio (RN) o *business manager* (BM): Representa al propietario del proyecto en las tareas diarias del proyecto y colabora con el director del proyecto.
  - Grupo de implementación en el negocio (GIN) o *business implementation group* (BIG): Está formado por representantes de empresas y usuarios, y son responsables de identificar los requisitos del negocio, aceptar las pruebas de los entregables, e implementar los cambios organizativos para integrar los resultados del proyecto día a día.
- particulares para el proveedor del proyecto:

#### 4. La esencia de PM2: La Casa PM2

- Proveedor de soluciones (PS) o *solution provider* (SP): Asume toda la responsabilidad de los entregables del proyecto, representando los intereses de los diseñadores, gestores e implementadores de los entregables del proyecto.
- Director del proyecto (DP) o *project manager* (PM): Dirige el proyecto en el día a día y es el responsable de la entrega del producto o servicio dentro del marco de los objetivos y restricciones identificados. Coordina al equipo de desarrollo del proyecto y al equipo de apoyo al proyecto, y gestiona las expectativas de las partes interesadas.
- Equipo de desarrollo del proyecto (EDP) o *project core team* (PCT): Contiene roles especializados en responsables de crear los entregables del proyecto, que define y coordina el director del proyecto.
- Equipo de apoyo al proyecto (EAP) o *project support team* (PST): Facilita al director del proyecto la realización del mismo, y está compuesto por representantes de servicios horizontales o unidades como calidad, compras, legal...

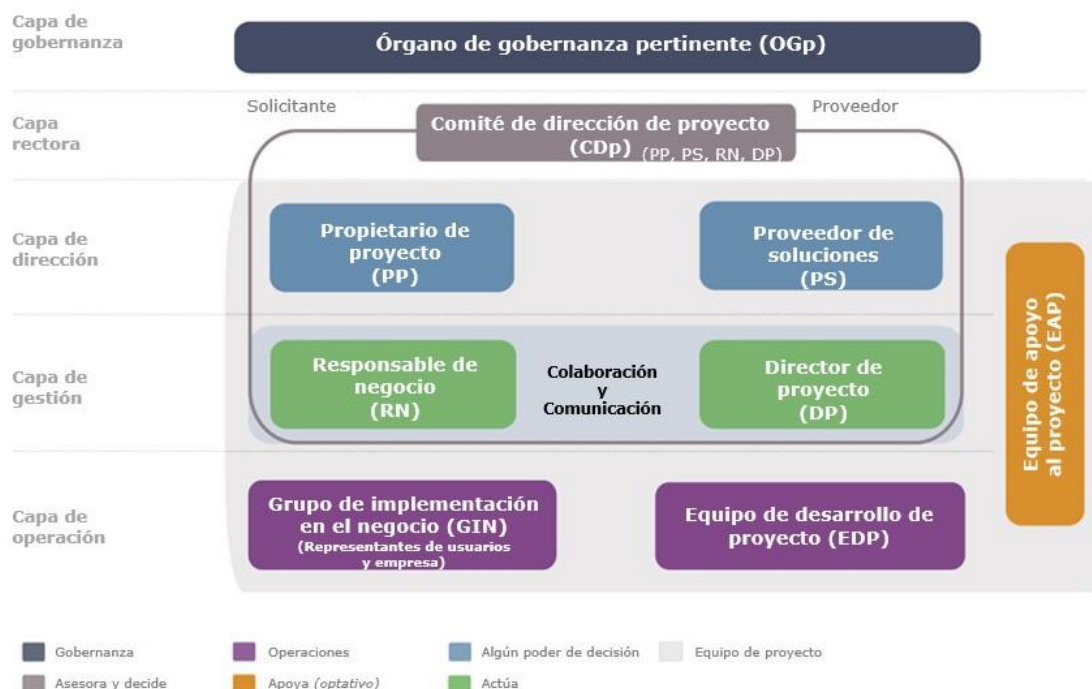


Imagen 4: Modelo de gobernanza de PM² (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 11)

#### 4.3 Los pilares: El ciclo de vida

El segundo de los pilares de PM² es el ciclo de vida, y en él hay cuatro fases que se realizan de forma consecutiva en todos los proyectos: inicio, planificación, ejecución y cierre; además, hay una fase de seguimiento (o monitorización) y control que es transversal a todo el proyecto.

Lo característico de este ciclo de vida frente a otras metodologías es que existen puntos de revisión y aprobación de fase (Listo para... o *ready for...*), de modo que para pasar a la siguiente fase es necesario que el comité de dirección del proyecto revise y apruebe la fase anterior, teniendo el avance el proyecto controlado. Por otra parte, nada impide orientar de forma general la fase siguiente, antes de tener revisada y aprobada la anterior, lo que daría lugar a pequeños solapamientos entre fases.

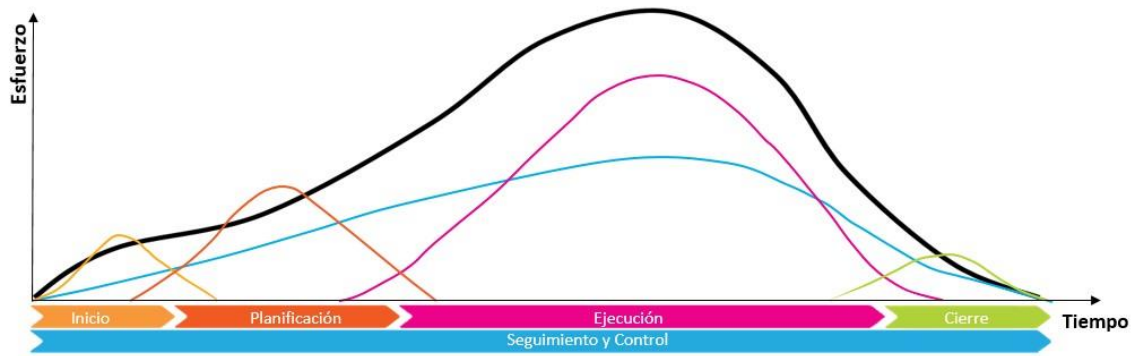


Imagen 5: El ciclo de vida de PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 6)

En los siguientes apartados veremos los procesos y las herramientas asociados a cada fase, si bien ya se puede identificar en la Imagen 6 los roles o agentes clave y su función principal en cada fase: el propietario del proyecto es fundamental en la fase de inicio, el director de proyecto en la fase de planificación, el equipo de ejecución del proyecto en la ejecución y las partes interesadas en la de cierre.

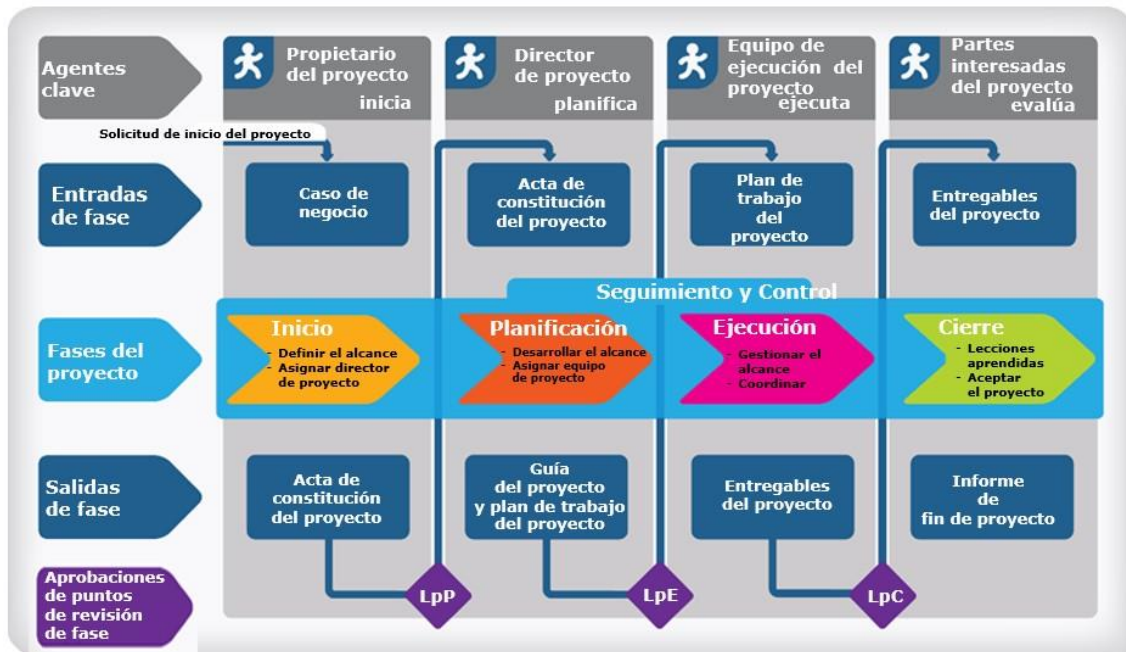


Imagen 6: Diagrama de carriles de PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 7)

#### 4.4 Los pilares: El conjunto de procesos

El conjunto de procesos se asocia a cada una de las fases del ciclo de vida, de modo que a la finalización de la misma se puede garantizar, debido a la existencia de los puntos de revisión y aprobación que se han realizado esos procesos.

Es importante tener en cuenta que podría haber más o menos procesos en función del proyecto del que se tratara, si bien es cierto que, generalmente, al menos tendrá que haber las entradas y salidas de cada fase que se muestran en la Imagen 6.

A continuación, enumeraremos los procesos que conforman cada una de las fases, sin añadir como proceso el punto de revisión y aprobación a la finalización de cada una de ellas.

## 4. La esencia de PM2: La Casa PM2

### 4.4.1 Fase de inicio

En esta fase se identifican 4 procesos:

1. El cliente o solicitante detecta que tiene una necesidad
2. La solicitud de inicio de proyecto
3. La creación del caso de negocio
4. La elaboración del acta de constitución del proyecto

### 4.4.2 Fase de planificación

En esta fase se relacionan 5 procesos:

1. La realización de la reunión inicial de planificación
2. La elaboración de la guía del proyecto
3. La finalización de la matriz de partes interesadas del proyecto
4. La confección del plan de trabajo del proyecto
5. La obtención del resto de planes del proyecto, como el de la gestión de las comunicaciones, el de transición, el de implementación del negocio...

### 4.4.3 Fase de ejecución

En esta fase hay 6 procesos:

1. La realización de la reunión inicial de ejecución
2. La distribución de la información conforme al plan de gestión de las comunicaciones
3. El aseguramiento de la calidad ejecutando las actividades del plan de gestión de la calidad
4. La coordinación del trabajo, el personal y los recursos del proyecto, así como la resolución de incidencias y problemas
5. La elaboración de los entregables de conformidad con los planes del proyecto.
6. La entrega de los entregables tal y como se define en el plan de aceptación de los entregables

### 4.4.4 Fase de cierre

En esta fase existen 5 procesos:

1. La celebración de la reunión de revisión de final de proyecto
2. La finalización de todas las actividades relacionados con todos los entregables para cerrar formalmente el proyecto
3. El debate de la experiencia global del proyecto y las lecciones aprendidas con el equipo de proyecto
4. La documentación de las lecciones aprendidas y de las mejores prácticas para proyectos futuros
5. El cierre administrativo del proyecto, la liberación de los recursos asignados a él, y el archivado de todos los documentos del mismo

### 4.4.5 Fase de seguimiento y control

Esta fase es especial porque se realiza a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, pero es más intensa en la fase de ejecución.

Dispone de muchos procesos, pero pueden resumirse en tres grandes procesos:

1. Gestión: Ejecutar todos los procesos de gestión del proyecto
2. Seguimiento: Seguimiento de las actividades, el desempeño, el alcance, el cronograma, el coste, y la calidad del proyecto
3. Control: Identificar acciones correctivas para afrontar riesgos o incidencias, y actualizar la documentación

#### 4.5 Los pilares: El conjunto de herramientas

El conjunto de herramientas o artefactos, son un conjunto de plantillas de documentos, y las directrices para usarlas, que también se asocian a cada fase del ciclo de vida; de hecho, facilitan la realización de los procesos de cada una de las fases de un proyecto.

En la Imagen 7 pueden verse las herramientas que están disponibles actualmente para ser utilizadas a lo largo del ciclo de vida, no obstante, en función del tipo de proyecto, podría no ser necesario el uso de alguna de ellas, la fusión de varias en una sola, o la creación –por sentido práctico, siguiendo el segundo de los puntos de la filosofía de PM<sup>2</sup>– de otra.

Sin embargo, hay un conjunto de herramientas clave que son aquellas que están en las entradas y salidas de cada una de las fases en la Imagen 6 y de las que no se puede prescindir:

- Solicitud de inicio de proyecto: Formaliza el compromiso de llevar el proyecto adelante, y resume su contexto.
- Caso de negocio: Recoge la motivación del proyecto, lo justifica y establece las limitaciones presupuestarias.
- Acta de constitución del proyecto: Amplía el caso de negocio y define el alcance, los requisitos de alto nivel, la hoja de ruta y los entregables del proyecto.
- Guía del proyecto: Presenta los objetivos y el enfoque global de gestión del proyecto.
- Plan de trabajo del proyecto: Incluye la EDT, el cronograma y las estimaciones de esfuerzo y coste del proyecto.
- Entregables del proyecto: Engloba el conjunto completo de los entregables del proyecto, tal y como se indica en el acta de constitución y en el plan de trabajo del proyecto.
- Informe de fin de proyecto: Incluye la experiencia general del proyecto, las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y cualquier recomendación adicional

4. La esencia de PM2: La Casa PM2

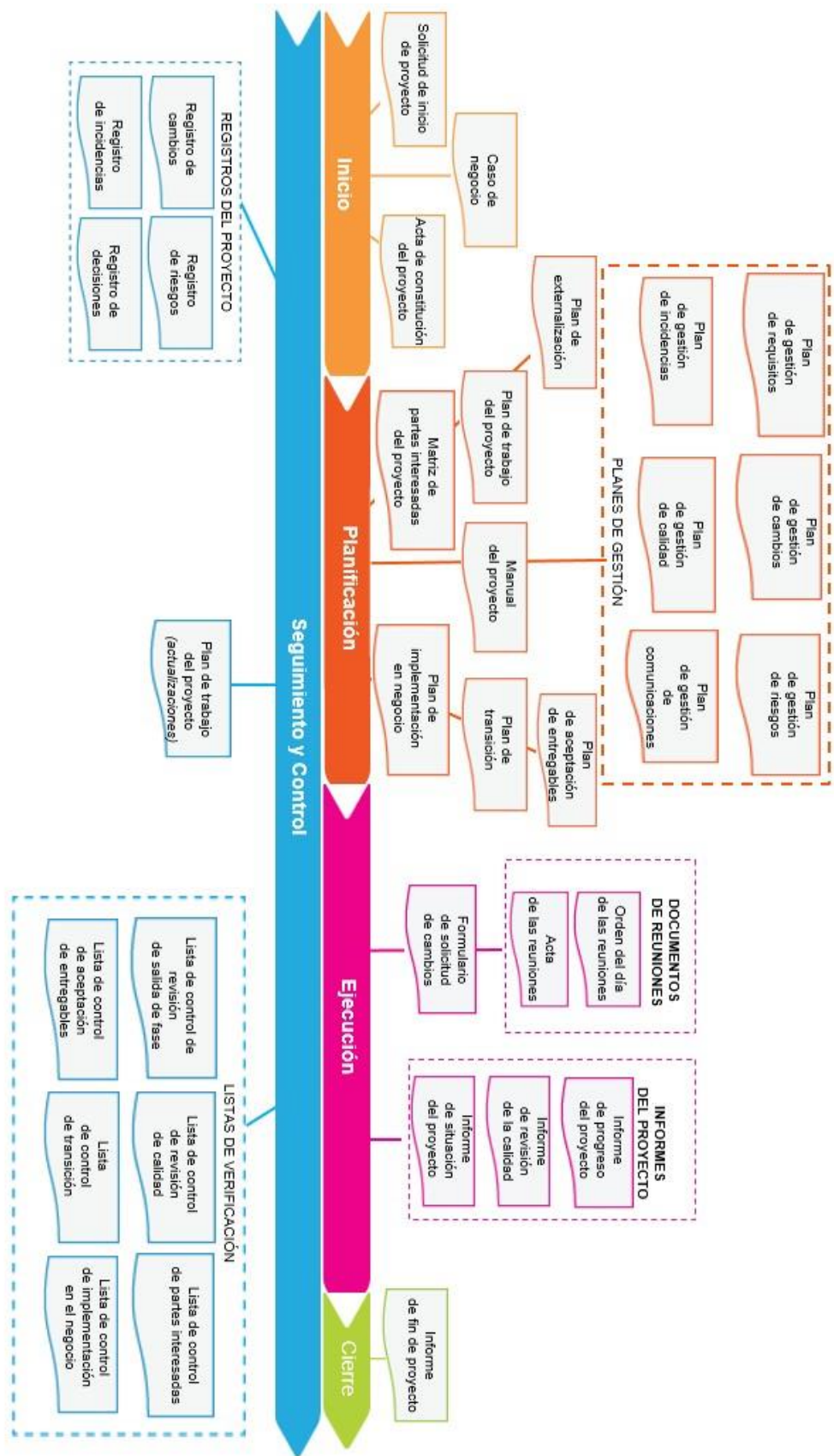


Imagen 7: Herramientas de PM<sup>2</sup> (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2017, pág. 8)

# III. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1 Introducción

En este capítulo vamos a adentrarnos en la organización de eventos deportivos.

Primero veremos lo que se entiende por evento deportivo, proponemos una forma sencilla de cómo pueden categorizarse éstos, y nos cuestionaremos si son tan distintos los eventos deportivos de otra índole para tratar de no diferenciar la organización de unos y otros.

Posteriormente veremos quién organiza eventos deportivos, si son o no empresas y personas especializadas, qué formación tienen los *event manager* y cómo se ha articulado la formación a lo largo de los años dando lugar a la creación de las *Sport Business Schools*, y éstas a la Industria o Negocio del Deporte. El fin último y latente a lo largo del capítulo es mostrar que la Dirección de Proyectos sólo tiene una representación testimonial en la organización de eventos –deportivos o no-, tanto en los ámbitos profesional, académico o investigador, siendo el Marketing el alfa y omega en este ámbito.

Finalmente mostramos someramente cómo se enfoca la organización de eventos deportivos, altamente estudiada, tanto desde el punto de vista del concepto del Marketing Deportivo como una extensión del concepto tradicional de Marketing que cubre todas las fases de la organización de un evento, así como desde una visión que nosotros hemos llamado basada en procesos –frente a proyectos-, relacionaremos ambos enfoques a través de sus fases proponiendo desdoblar la fase de la ejecución del evento en dos subfases por lo distintas que son entre sí en duración, partes interesadas, control y riesgos, y expondremos algunas propuestas de agrupación de actividades ante la organización de un evento deportivo.

## 2 ¿Qué es un evento deportivo?

Según el Diccionario de la Lengua Española -D.L.E.- (Real Academia Española, 2018), el término *evento*, en su tercera acepción es un *suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva*.

La definición de evento en sí misma, centrándonos en los eventos deportivos, es decir, aquellos *que sirven o se utilizan para practicar deporte* tiene dos elementos clave: importante y programado. Así pues, que sea importante indica que tiene interés, que vale o tiene cierta utilidad para un colectivo de personas, y que sea programado, implica que alguien ha tenido que, al menos, decir qué se va a hacer, quién, cuándo, dónde, cómo, cuánto ... a ese colectivo de personas para las que es importante. De no tener esos dos elementos clave, en el mejor de los casos sería una actividad deportiva si hubiera una componente competitiva, o si no, simplemente sería actividad física.

Pensemos: ¿los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 fueron un evento deportivo?, ¿y los de Berlín en 1936, o lo fue cada vez que Jessie Owens ponía un pie en la pista de ceniza?, ¿y el *Nike Breaking2*, en 2017, cuando Eliud Kipchoge, acompañado de Zersenay Tadese y Lelisa Desisa, se quedó a sólo 25 segundos de correr 42Km y 195m en menos de 2 horas –ojo, Kipchoge recorrió cada kilómetro, en media, en sólo 2 minutos y 51 segundos-?, ¿y una carrera popular en un pueblecito de la provincia de Palencia donde para ajustar la distancia



## 2. ¿Qué es un evento deportivo?

a una legua castellana hay que diseñar un circuito que sale fuera del pueblo y dar varias vueltas al mismo?, ¿y cada uno de los enfrentamientos, en ajedrez, entre Garri Kasparov y Anatoli Karpov?, ¿y cuando la Selección Española de fútbol consiguió su primera estrella?, ¿y una carrera de cuádrigas en el Circo Máximo de Roma que tenía una capacidad de tantos espectadores como habitantes tiene actualmente la ciudad de Valladolid?, ¿y cada una de las competiciones en las que participa Fernando Alonso?, ¿y la *Vuelta Ciclista a España*, el *Tour de Francia* o el *Giro de Italia* en los tiempos de Miguel Induráin?, ¿y el *Desafío Canal de Castilla*, donde más de medio millar de aficionados a la bicicleta de montaña acuden el primer fin de semana de junio desde cualquier rincón de España, e incluso del extranjero, para divertirse, o simplemente, contarlo como una hazaña personal si recorren en sólo un día los 163Km de esta obra de ingeniería desde Alar del Rey a Medina de Rioseco?, ¿y el Torneo San José de la Escuela de Ingenieros Industriales de la Universidad de Valladolid de este curso, donde algunos de los estudiantes del máster de Dirección de Proyectos participaron en un equipo de fútbol-sala que con un gol más a favor hubiera llegado a la final, otros lo hicimos en la organización, algunos de nuestros profesores fueron espectadores, animadores, o incluso adoptaron el rol de entrenador, y varios miembros del Equipo de Dirección de la Escuela disfrutaron viendo a casi un 10% de los estudiantes de la Escuela mientras practicaban deporte a lo largo del día del patrón de la Escuela en un ambiente lúdico-festivo aliñado con un sabor competitivo?...

No hay duda alguna, pues, que todos y cada uno los ejemplos previos son un evento deportivo, o al menos, forman parte de uno de ellos, o contienen a otros de menor calado; en cambio, cuando una persona sale a correr de forma rutinaria, no lo es. Adicionalmente, de acuerdo a esos dos elementos clave de la definición del D.L.E., luego quedaría conocer su importancia y su programación, que determinarán el grado de evento que es, y como consecuencia, el nivel de complejidad de su organización<sup>6</sup>. Pero, y si, además, a un evento deportivo se le dota de un componente educativo, saludable, o de espectáculo, o incluso de negocio<sup>7</sup>, o más allá aún, se le impregna de política, pues son más las personas para las que el evento podría ser importante, y aún más importante, y por supuesto, habrá que programar más elementos del mismo, para más personas, y hacerlo con un cuidado mayor porque los riesgos de que algo no salga bien se multiplican, dado que la probabilidad de cometer errores crece, y el impacto de éstos también aumenta, y no precisamente de manera lineal.

Del mismo modo parece razonable que, en función de los componentes ya comentados con los que se dote al evento deportivo, así como por sus características –qué, quién, cuándo, dónde, cómo, cuánto...-, además de dar lugar a distintas clasificaciones en base al hecho diferencial que se utilice, habrá que dedicar más esfuerzo a la organización de unos aspectos del mismo o a otros. Sin embargo, a la par, cabría preguntarse si hay tantas diferencias entre los eventos deportivos y los del resto de índoles que indicaba el D.L.E. en la definición de evento, que realmente los convierten en diferentes para evitar tener que tratar su organización de manera específica, aunque parece que existe consenso en que deben de ser tratados de manera distinta dentro del mundo del deporte (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 140).

---

<sup>6</sup> En base a la complejidad de su organización se mantienen clasificaciones a lo largo de los años que categorizan los eventos deportivos en más de diez niveles, desde carreras populares como el evento más sencillo, a unos juegos olímpicos -hubo una época en la que tenían candidatura única porque nadie más quería organizarlos por su nivel de dificultad-, pasando por partidos de liga o campeonatos nacionales (Añó Sanz, La organización de grandes eventos deportivos, 2000, pág. 272; Añó Sanz, Organización de eventos y competiciones deportivas, 2011).

<sup>7</sup> La Universidad de Chicago en el año 1956 ya estudió el mercado de trabajo de los jugadores de béisbol americanos (Rottenberg, 1956), dando lugar a lo que hoy se ha llamado Economía del Deporte o Gestión Deportiva.



Finalmente, dado que vivimos en un sistema capitalista, y noticias como que la Industria del Deporte ya ha superado los 13.000 millones de euros de facturación (Palco23, 2019) se expresan en un indicador económico para indicar lo relevante de su magnitud, podríamos simplificar el grado de los eventos deportivos, no tanto por su importancia o su dificultad de organización, sino por la capacidad de monetización que tienen, entendiendo como monetizar convertir un activo –en este caso el evento deportivo- en dinero, aunque esta acepción aún no está recogida en el D.L.E. (Fundéu: Fundación del español urgente, 2003), y el nivel de rentabilidad que generan.

### 3 ¿Quién se dedica a la organización de eventos deportivos?

Con el paso de los años se ha ido generando el perfil de Director o Gestor de Eventos o *Event Manager*, que especializándose más da lugar al perfil del Director o Gestor de Eventos Deportivos, pero no siempre es un perfil tan específico el que se dedica a la organización de eventos deportivos, ni siquiera un perfil un poco más generalista que se dedique a todo tipo de eventos.

Los eventos deportivos, en general, pueden estar organizados por el sector público, por el privado, o por una colaboración en distintos grados de ambos sectores. Los fines de uno u otro sector son distintos, y de ahí su nivel de participación en los eventos deportivos (Gómez, Opazo, & Martí, 2007, pág. 5).

Hemos propuesto con anterioridad medir el grado o nivel de un evento deportivo por la capacidad de monetización que tienen y el nivel de rentabilidad que generan, y es bastante adecuado porque detrás de los eventos deportivos es el sector privado el que tiene un papel altamente representativo, generando que éstos cada vez tengan un grado o nivel superior, es decir, que les compense más organizarlos.

Por otra parte, son muchas las empresas que se dedican a la organización de eventos deportivos, y basta con una búsqueda en Internet para encontrarlas. Algunas de estas empresas se dedican a la organización de eventos en general, como la vallisoletana Madison, que organiza la *International Padel Experience*, y contradicen desde la práctica esa visión de especificidad de los eventos deportivos que se tiene dentro del mundo del Deporte como se indicado con anterioridad.

### 4 ¿Qué formación tienen las personas que se dedican a la organización de eventos deportivos?

La Economía del Deporte o la Gestión Deportiva son ramas que nacen de la oportunidad de negocio que algunos economistas vieron en la posible profesionalización del Deporte. Sobre esta idea se asientan algunas Escuelas de Negocios, tanto españolas como extranjeras, que teniendo una gran visión sus directivos paquetizaron y comercializaron un *Master in Business Administration* (M.B.A.). *edulcorado* con Deporte como un nuevo Máster en Gestión Deportiva o en *Sports Management* destinado, fundamentalmente, a deportistas y antiguos deportistas, y de la combinación de ambos mundos (Deporte y Negocios) y vistas la demanda y las posibilidades de generar ingresos más altos en un nicho de negocio concreto surgen las *Sports Management Schools* o Escuelas de Gestión Deportiva, y de esa

#### 4. ¿Qué formación tienen las personas que se dedican a la organización de eventos deportivos?

profesionalización ha surgido lo que hoy se conoce como la Industria o Negocio del Deporte<sup>8</sup>, que está sustituyendo a voluntarios y aficionados experimentados, que históricamente habían desarrollado ciertas funciones, por profesionales titulados remunerados. Aún queda por ver cómo se fusionan realmente las titulaciones oficiales con las de estas Escuelas de Gestión Deportiva, porque ni siquiera un M.B.A. de las principales Escuelas de Negocios tiene su equivalente real en titulación oficial que funcione de manera totalmente desacoplada de cara al mercado laboral; de hecho, existe un debate, cada vez más abierto, acerca de la utilidad real de los títulos universitarios, frente a la importancia de las habilidades, que algunas personas como Bill Gates defienden como más valiosas desde hace varios años (EuropaPress, 2013), y mismamente él, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Richard Branson o Amancio Ortega, son ejemplos reales de que el título universitario no es un elemento necesario para montar imperios como Microsoft, Apple y Pixar, Facebook, Virgin, o Inditex, respectivamente.

En todo caso, a pesar de que como hemos dicho con anterioridad, hay empresas de organización de eventos generalistas que ofrecen estos servicios, que generalmente cuentan con personas que han estudiado un M.B.A. o titulaciones relacionadas con Economía, muchas de las que los ofertan tienen a personas en sus plantillas que han realizado un Máster de Gestión Deportiva, que en sus salidas profesionales incluye la organización de eventos deportivos (ESPORTTER, 2018).

Hay que tener presente que es cierto que en los programas del Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD) y Técnico Superior en Enseñanza y Animación sociodeportiva (TSEAS), o en el Grado de

---

<sup>8</sup> Todo apunta a que en las *Sports Management Schools* se han olvidado añadir los ingresos derivados de su formación especializada a los 13.000 millones de euros que ingresa la industria del Deporte (Palco23, 2019), en gran parte discutibles, porque no se puede contabilizar el mismo concepto en dos o más lugares distintos, que por mucho que tenga relación con el Deporte, seguro que también lo tiene con las TIC, con la Industria o la Sanidad, y así no hay forma de saber qué parte del PIB de un país representa cada área.

Otros elementos ligados al Deporte que tampoco se han contabilizado en la cifra anterior, y que realmente habría que contabilizar desde una visión integral, pero que no interesan al propio Deporte por los valores que quiere transmitir son todos aquellos derivados de las apuestas y del dopaje. En el caso de las apuestas deportivas, una lotería más donde el bombo no está lleno de bolas con un número, sino de deportistas y sus equipos, existen diversas empresas, algunas de las cuales cotizan en bolsa, y donde el propio Estado Español tiene a la empresa pública Loterías y Apuestas del Estado con los productos *La Quiniela*, *Quinigol*, *Lototurf* y *Quintuple turf*, que mediante un marco jurídico propio, cobra impuestos por un 20% de los premios superiores a cierta cuantía desde el día de los Santos Inocentes del año 2012 (BOE, 2012, págs. 88104-88105), y que también, si no se acredita la compra del boleto de juego entre varias personas, quienes no hayan comprado el boleto tendrán que pagar el impuesto de sucesiones y donaciones; en otro orden de cosas, con el cariz de los acontecimientos acontecidos en los últimos años y que se pueden leer en prensa, donde, en mi opinión, se ha corrompido y perdido cualquier principio económico porque se ha desasociado los ingresos que generan los deportistas por su actividad de lo que se les paga en sus contratos o en premios por el hecho de ser hombre o mujer –en algún momento se desasociará por ser rubios, morenos, pelirrojos... o por ser bajos o altos...-, podríamos tildar a esta empresa pública, y por tanto al Gobierno de España, de machista porque sólo sigue el fútbol masculino, amén de que como también promueve las carreras de caballos por tener productos ligados a ellas, con el consiguiente maltrato que los animalistas argumentan que se realiza a los caballos (Partido Animalista - PACMA, 2013). Referente al dopaje sólo diremos que habría que contabilizar en la industria del Deporte lo que cuesta que existan sustancias dopantes, más todo lo que se gasta en luchar contra el dopaje, más, también, los costes sanitarios de tratar para mantener o mejorar su salud a personas –en su mayoría no se trata de deportistas de élite- que consumen ciertas sustancias sin ningún tipo de supervisión médica, más el dopaje tecnológico que ha surgido en los últimos años, más todos los costes derivados de corregir los premios alcanzados por dopaje... así que como se puede pensar los 15.000 millones de euros anuales en el mundo que se estimó hace más de 8 años ya (ABC, 2011) se quedarían cortos, y la industria o negocio del Deporte sería ingente desde esta nueva óptica integral.

Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFD) existen asignaturas en las que puede tratarse de forma tangencial la gestión de eventos deportivos –y nunca con una asignatura obligatoria completa-, pero por otra parte no son estudios en los que se profundiza desde una visión de negocio como sí se hace en los títulos universitarios en Economía, en los M.B.A. o en los másteres de Gestión Deportiva, por lo que es muy poco habitual que un *Sports Event Manager* sea alguien que sólo haya estudiado TAFAD, TSEAS o CAFD, cuestión distinta es que organice eventos deportivos de manera integral como una actividad más entre un sinfín de ellas que tenga en su trabajo.

Según el ranking de El Mundo 2019 (El Mundo, 2019), el tercer mejor máster especializado de España es el de Dirección de Entidades Deportivas “Alfredo Di Stéfano” de la Universidad Europea, y el cuarto es el de Dirección y Gestión del Deporte de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management). Si consultamos el ranking de Expansión 2018 (Expansión, 2018), el primer mejor máster especializado de España es el de Dirección de Entidades Deportivas “Alfredo Di Stéfano”. Y si consultamos un ranking global de másteres en *Sports Management* como el de Eduniversal en 2019 (Eduniversal Group, 2019), en el puesto undécimo está el de la Pompeu Fabra, en el décimo sexto el de la Universidad Europea, en el trigésimo séptimo el de la Geneva Business School, y en el cuadragésimo tercero el de la Universidad de Barcelona. Una de estas organizaciones también figura entre los primeros puestos del ranking de Europa de la revista *SportsBusiness International Magazine*: entre los diez primeros la Escuela Universitaria Real Madrid –Universidad Europea- (Universidad Europea, 2019), y entre los quince primeros el Instituto Johan Cruiff –Universidad Autónoma de Barcelona- (Johan Cruiff Institute, 2019).

En la Tabla 1 de doble entrada recogemos el resumen de los datos comentados en los diversos rankings para las distintas entidades donde recogemos sus posiciones en dichos rankings, así como sus precios (ESPORTTER, 2018; Universidad de Barcelona, 2019).

	El Mundo (en España)	Expansión (en España)	Eduniversal (en el mundo)	SportsBusiness (en Europa)	Precio (euros)
Escuela Universitaria Real Madrid “Alfredo Di Stéfano” (Universidad Europea)	3°	1°	16°	Top10	23.000
Johan Cruiff Institute (Universidad Autónoma de Barcelona)				Top15	10.350
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management)	4°		11°		10.850
Geneva Business School					22.380
Universidad de Barcelona			43°		2.790

Tabla 1: Entidades especializadas en formación deportiva en los rankings

Podríamos pensar que hay un *outlier* en la Tabla 1 para el caso de la Universidad de Barcelona porque es altamente probable que el ranking Eduniversal haya cometido el error de confundir la Universidad de Barcelona (UB) con la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), algo relativamente habitual, y más para una organización internacional como es Eduniversal Group. Teniendo eso en cuenta da lugar a una tabla de rankings más coherente (Tabla 2).

Con los resultados de la Tabla 2 tenemos 4 entidades de formación deportiva de referencia, y si analizamos sus planes de estudio, que recogemos en los anexos junto con los de CAFD de distintas universidades, TAFAD y TSEAS, podemos ver que la Economía, a través del

## 5. ¿Cómo se organizan los eventos deportivos?

Marketing y la Dirección de Empresas, son el foco principal de formación. Como hemos comentado antes, esto se debe a que el nicho de negocio lo encontraron economistas y fueron ellos quienes dieron lugar a las Escuelas de Negocios, que inspiraron las Escuelas de Gestión Deportiva, mientras que la Dirección de Proyectos tiene su origen en la Ingeniería y la Arquitectura.

	El Mundo (en España)	Expansión (en España)	Eduniversal (en el mundo)	SportsBusiness (en Europa)	Precio (euros)
Escuela Universitaria Real Madrid “Alfredo Di Stéfano” (Universidad Europea)	3º	1º	16º	Top10	23.000
Johan Cruiff Institute (Universidad Autónoma de Barcelona)			43º	Top15	10.350
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management)	4º		11º		10.850
Geneva Business School					22.380

Tabla 2: Entidades especializadas en formación deportiva en los rankings (corregido UB por UAB)

Sólo hay una entidad que no figura en la Tabla 2, pero que sí tiene en su nombre la palabra proyectos, es la Universidad Ramón Llull; este máster es el Máster Universitario en Gestión de Organizaciones y Proyectos Deportivos, y curiosamente, según el ranking de El Mundo (El Mundo, 2019) el segundo mejor máster especializado es el de Dirección de Proyectos de esta universidad, algo que justifica el enfoque que le han dado a su máster de gestión deportiva, que incluye, en la asignatura *Gestión Avanzada de Proyectos* metodologías predictivas como ISO21500, PMI, IPMA, Prince2, Marco lógico... y metodologías ágiles como Scrum, Lean, Kanban, Extreme Programming... (Universitat Ramon Llull, 2019).

En el resto de entidades, la Dirección de Proyectos, o no existe, o se incluye como una materia generalista que hay que conocer (Geneva Business School) o que puede ser útil a personas que vienen del ámbito de la Dirección de Proyectos (Barcelona School of Management), pero nunca se aplica a un evento deportivo.

## 5 ¿Cómo se organizan los eventos deportivos?

La organización de eventos deportivos es una materia que está muy estudiada, pero como hemos dicho antes, no desde un punto de vista de Dirección de Proyectos, y mucho menos utilizando metodologías como IPMA, PMI, Prince2..., sino desde la perspectiva del Marketing, y sobre todo, cuando se trata de eventos de gran calado (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 141).

Son pocos los manuales que incorporan la Dirección de Proyectos a eventos (Williams, 2012; Pielichaty, Els, Reed, & Mawer, 2016), dado que generalmente, la organización de eventos, al estar tan estudiada, se trata como procesos que se organizan en una serie de etapas y apartados con cierta similitud entre todos los manuales, algo que también ocurre con los eventos deportivos.

Dado que el Marketing ha terminado imponiéndose en la gestión de grandes eventos, el aspecto protocolario dispone de un protagonismo propio, hasta tal punto que existen

manuales dedicados (Fernández Vázquez, 2005; Fernández y Vázquez, 2018). Y es más, también importa el legado o lo que queda después de un mega-evento, como puede ser un Mundial de Fútbol, que también es tratado por algunos manuales (Cusce Nobre, 2017), o se detalla como una parte más de los libros de la serie *Gratest Events in Sports History* (Daniel, 2015, pp. 39-43; Trusdell, 2015, pp. 39-43).

También, existen numerosos manuales que se especializan en la organización de eventos deportivos, desde libros (Añó Sanz, Organización de eventos y competiciones deportivas, 2011; Graham, Goldblatt, & Neirotti, The Ultimate Guide to Sport Event Management & Marketing, 1995; Ayora Pérez & García Sánchez, 2004; Masterman, 2004), pasando por artículos (Añó Sanz, La organización de grandes eventos deportivos, 2000; Farías Torbidoni & Torredadella-Flix, 1995; Pousada & Urdampilleta, 2012), hasta manuales de cómo organizar eventos deportivos de Administraciones Públicas y Federaciones Deportivas (Piedra, 2016; Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física, 2011).

Finalmente, comentar que hay manuales de Marketing Deportivo en los que se trata la organización de evento deportivos, como algún libro en el que cuyos autores han evolucionado desde la propia gestión de eventos deportivos (Graham, Goldblatt, & Neirotti, The Ultimate Guide to Sport Event Management & Marketing, 1995) a otro de Marketing Deportivo (Graham, Neirotti, & Goldblatt, The Ultimate Guide to Sports Marketing, 2001)<sup>9</sup>, a libros (Smith & Stewart, 2014) o artículos propios en esta materia (Fullerton & Merz, 2008; Coutinho da Silva & Luzzi Las Casas, 2017).

### 5.1 Desde el Marketing Deportivo

El marketing o mercadotecnia es *el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda* (Real Academia Española, 2018).

Tradicionalmente, y desde un punto de vista teórico, en todo plan de marketing existe una parte estratégica y una operativa, y ambas partes se interrelacionan mediante la implementación de la parte estratégica haciendo uso de la parte operativa y el control de dicha implementación a través de un conjunto de acciones ordenadas de algún modo. En la parte estratégica se identifican las oportunidades mediante el análisis interno y externo, de la organización y de los clientes, y además se diseña una estrategia para esos clientes y los productos de los que se trate. En la parte operativa se definen 4 elementos, “las 4 Pes<sup>10</sup>” (McCarthy, 1960, p. 45): producto (*product*), precio (*price*), punto de venta (*placement*) y promoción (*promotion*).

Pues bien, en Marketing Deportivo, lo más reseñable es que la parte operativa ya no tiene 4 elementos, si no más (Smith & Stewart, 2014, p. 11): los clásicos (producto –y marca-, precio, punto de venta y promoción), junto a patrocinio y servicios; o incluso más aún, “las 9 Pes del Marketing Deportivo” (Coutinho da Silva & Luzzi Las Casas, 2017, p. 22): los 4 elementos de productos tangibles (producto, precio, punto de venta y promoción) más los 5 elementos de productos intangibles, servicios, encuentros o eventos (*physical* o entorno físico, procesos, personas, *performance* o puesta en escena y programa), todas ellas en un marco de patrocinio que financie (junto a inversores que asuman un riesgo) y alinee la parte operativa, y que puede ser la tradicional, estar basada en derechos de explotación de los

<sup>9</sup> Realmente estos autores no han evolucionado el libro, sino el título del mismo, porque es, en esencia el mismo libro, y muestra los contenidos desde la misma óptica.

<sup>10</sup> El sustantivo de la letra “p” es femenino y se escribe “pe” en singular y “pes” en plural (Real Academia Española, 2005).

## 5. ¿Cómo se organizan los eventos deportivos?

nombres del evento, en explotación de licencias, o en asociar una marca a un deportista o a un equipo (Fullerton & Merz, 2008, pp. 103-105).

Por otra parte, las actividades a llevar a cabo quedan determinadas por la cadena de valor en la industria deportiva (Imagen 8), que definirán todas las acciones que hay que llevar a cabo en el plan de marketing del evento deportivo de cara a que el mayor número de espectadores consuman el evento deportivo.

Queda claro que al final, el Marketing ha tenido que ampliar el punto de vista teórico para entrar de lleno en la organización de eventos deportivos, filón de pasiones, y por lo tanto con gran capacidad de movilizar al cliente (consumidor o comprador) del evento deportivo.

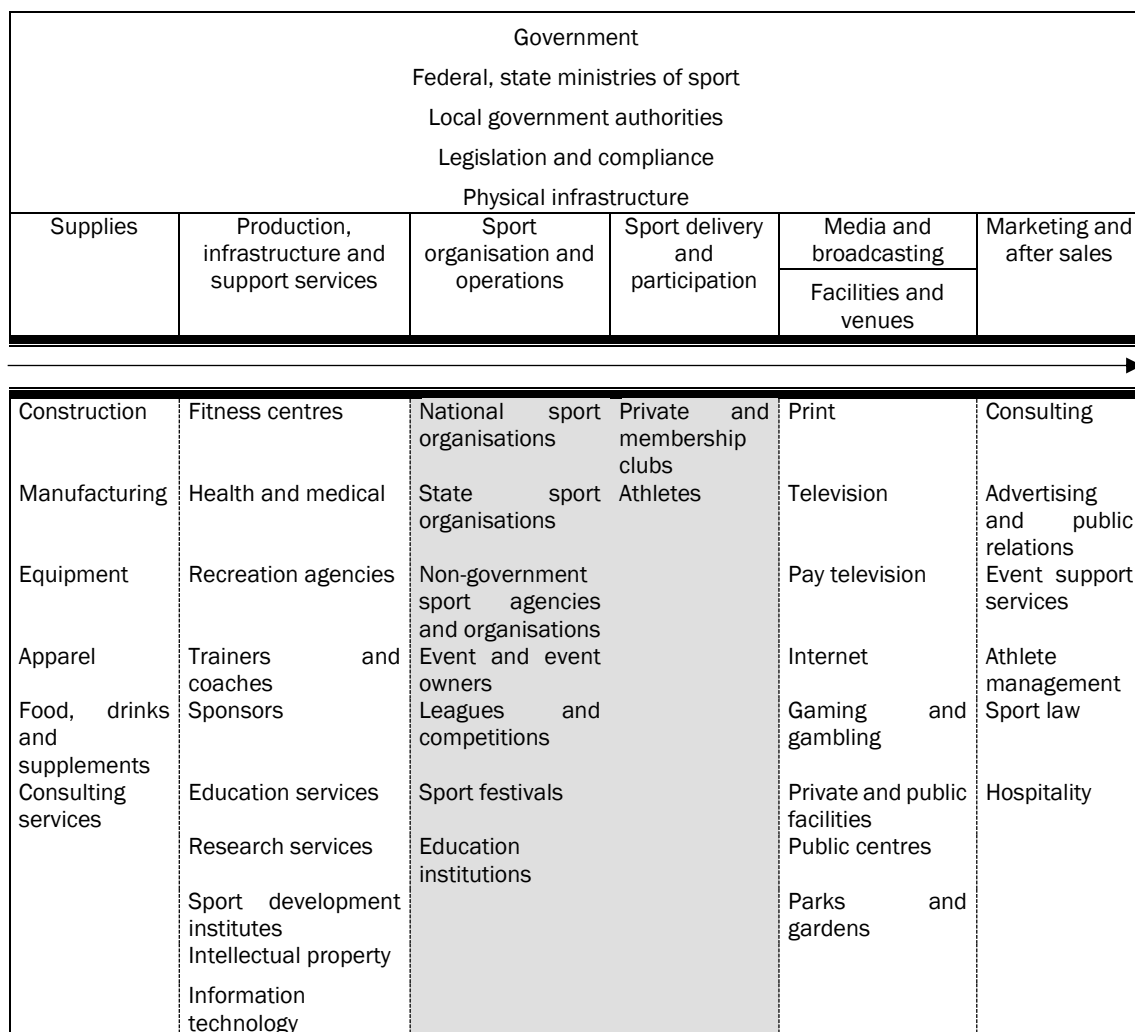


Imagen 8: Cadena de valor de la Industria del Deporte (Smith & Stewart, 2014, p. 17)

### 5.2 Desde la visión basada en procesos

La organización de eventos deportivos desde la visión del Marketing Deportivo está convenientemente denominada, sin embargo, el resto de formas de afrontar la organización de un evento no está catalogada de ningún modo, y nos parece que se podrían englobar dentro de una visión basada en fases, o incluso en procesos en contraposición a una visión basada en proyectos.

Explicitar esa diferencia entre una visión basada en procesos y otra basada en proyectos, a nuestro juicio, se debe a dos factores fundamentalmente:

1. La organización del evento puede considerarse como un conjunto de acciones que hay que realizar sacadas de un manual que contiene todas las posibles tareas que se pueden llevar a cabo en un evento deportivo. Así, hay un listado de actividades propuestas para la organización de eventos deportivos, siempre las mismas y que se repiten, y por lo tanto, aunque el evento sea distinto -tenga diferente qué, cuándo, dónde...-, las empresas que ofrecen servicios de organización de eventos deportivos disponen de un catálogo de servicios (procesos) similar –que obviamente, se puede personalizar-: gestión de inscripciones, multimedia, página web, cronometrajes, montaje de escenario, clasificaciones, catering... y que poco aportan de nuevo entre eventos deportivos –éstos se han *procesizado*-.
2. Los riesgos no forman parte del plan, y no se han tenido en cuenta, más allá de que no se pueda hacer o dejar de hacer una acción del plan, y, por lo tanto, no hay respuestas a dar ante los riesgos (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 141).

Combinando la perspectiva de varios autores, existen cuatro fases –nosotros distinguimos cinco- en la organización de un evento deportivo desde la que hemos llamado visión de procesos como puede verse en la Imagen 11, donde hay que hacer tres matizaciones:

1. Dejamos aparte intencionadamente la presentación de la candidatura como fase inicial de todo evento, sino, sería una fase adicional (fase 0).
2. Incluimos el aspecto temporal (cuándo) en relación a la realización del evento en sí: antes del evento (pre-evento), durante el evento (evento), y después del evento (post-evento). Lo hacemos de este modo porque sólo durante el evento, el momento más corto e intenso (puede durar sólo minutos), intervienen los participantes y espectadores del mismo de manera simultánea y multitudinaria, lo cual conlleva que haya una capacidad mínima para llevar a cabo los procesos de control y correctores si algo saliera mal.
3. Hemos explicitado que la fase 3 puede, y debe, en nuestra opinión, dividirse en dos apartados claramente diferenciados, porque la realización de un evento es distinta de haber hecho todos los procesos del plan para disponer de lo necesario para llevar a cabo el evento –ya hemos visto que las duraciones, las partes interesadas, el control y los riesgos-.

Cuándo	Fase	(Año Sanz, La (Ayora Pérez & García (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012)		
		organización de grandes eventos deportivos, 2000)		
Pre-evento	1	Campaña previa	Planificación	Definición y diseño <sup>11</sup>
	2	Concesión <sup>12</sup>	Organización	
		3a	Ejecución	Desarrollo
Evento	3b	Realización		
Post-evento	4			Evaluación

Imagen 9: Fases de un evento deportivo

En todas las fases de la organización de un evento se responde a preguntas, que son las características, en general a las que nos referíamos acerca de un evento al comienzo del capítulo: qué, quién, cuándo, dónde, cómo, cuánto... (Imagen 10). Nuestro aporte con

<sup>11</sup> Se han combinado dos celdas para mostrar que el diseño se ubicaría en otra subfase distinta a la definición, y que coincidiría con la segunda fase.

<sup>12</sup> Una vez que está concedido el evento, hay que planificarlo, pero el autor no lo llama así en su libro porque es el resultado de la concesión, y de ahí que se utilice la palabra concesión.

## 5. ¿Cómo se organizan los eventos deportivos?

respecto a la propuesta que usamos de base (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 145) es que estas preguntas se repiten en las fases 2 y 3 porque la tercera es la puesta en escena de la segunda, así como, también, hemos dejado en gris las preguntas que no se recogen en la propuesta original.



Imagen 10: Preguntas que se contestan en cada fase de un evento deportivo (Fanjul Suárez & Magaz González, 2012, pág. 145) modificado

### 5.3 La unión de ambas visiones

Organizar un evento deportivo desde lo que hemos denominado visión basada en procesos tiene un límite claro que está íntimamente ligado a la importancia (tamaño económico) del evento, porque cuanto mayor es, más singular se vuelve, y por lo tanto más necesario resulta tratarlo como un proyecto por esa singularidad (que no se repite), y si bien los procesos y áreas que los componen pueden ser iguales, están altamente influenciados por esa particularidad dado que se desconocen los distintos riesgos y su impacto que pueden surgir ante dicha especificidad. Por ejemplo, no es lo mismo realizar una carrera popular en un pueblecito de Palencia, como decíamos al comienzo del capítulo, donde acuden 200 personas, que se realiza en un radio de 2 Km y no hay aglomeraciones, que la carrera Behobia-San Sebastián que tiene lugar en un recorrido que hay 20 Km entre la salida y la meta, con puntos de retirada y avituallamiento, y que en la edición del año anterior tuvo más de 30.000 inscritos, donde muchas empresas de organización de eventos deportivos no tendrían capacidad alguna para organizarla en su totalidad.

Por otra parte, es en el punto de vista de la singularidad del evento deportivo donde el Marketing Deportivo encuentra todo su potencial para maximizar el retorno económico de un evento, y desde ese punto, desde la protección de la inversión, es desde donde se acerca al tratamiento de los riesgos (Graham, Goldblatt, & Neirotti, *The Ultimate Guide to Sport Event Management & Marketing*, 1995; Graham, Neirotti, & Goldblatt, *The Ultimate Guide to Sports Marketing*, 2001, pp. 113-138), y no desde una visión integral del evento.

La organización de un evento deportivo basado en procesos no es tan diferente de la del Marketing Deportivo, al fin y al cabo, se ha de hacer lo mismo, pero organizado de manera distinta. De hecho, cada uno de los elementos del marketing operativo y sus estrategias



asociadas tendrían una equivalencia más o menos determinada en un área, o partes de áreas, que agrupan procesos.

Hemos relacionado en la Imagen 11 cada una de las fases desde la visión basada en procesos con cada uno de los distintos apartados del Marketing Deportivo (tanto estratégico como operativo) para demostrar que las diferencias son mínimas en las fases y actividades entre la visión basada en procesos y la del Marketing Deportivo.

Fase	(Añó Sanz, La organización de grandes eventos deportivos, 2000)	(Ayora Pérez & García Sánchez, 2004)	(Fanjul Suárez & Magaz González, 2012)	Marketing Deportivo
1	Campaña previa	Planificación	Definición y diseño	Mkt estratégico
2	Concesión	Organización		Diseño de Mkt operativo
3a	Ejecución	Desarrollo	Ejecución y control	Ejecución y control de Mkt operativo <sup>13</sup>
3b	Realización			
4			Evaluación	Legado <sup>14</sup>

Imagen 11: Fases de un evento deportivo y su relación con el Marketing Deportivo

En cada una de las fases se realizarán procesos donde intervendrán distintas áreas, cada una con sus responsables, que atenderán a la cadena de valor de la industria deportiva (Imagen 8), que funcionarán de acuerdo a un plan de ejecución temporal, con unos recursos materiales, técnicos y humanos, con un presupuesto y unos costes derivados, y que velarán por minimizar los riesgos de los inversores y patrocinadores que estén implicados en el evento deportivo.

Como hemos comentado ya, la parte operativa (la que equivale al marketing operativo) se compone de un conjunto de áreas que daría lugar a una jerarquía organizativa determinada, como, por ejemplo, la que se recoge en Imagen 12 (Añó Sanz, La organización de grandes eventos deportivos, 2000, pág. 278), donde se ha añadido la Web y las RR.SS, así como el departamento legal, se ha cambiado el área económica por la de gerencia, y aunque no se añade toda la parte de inscripciones está en el departamento administración con el uso de una herramienta que ponga en contacto a organizadores y participantes. También se pueden tener propuestas de agrupaciones en áreas diferentes que darían lugar a una organización distinta, o incluso no hacer ninguna agrupación, lo importante es que no quede nada por contemplar, del mismo modo que si se hiciera una E.D.T. en Dirección de Proyectos.

Otra posibilidad organizativa (Ayora Pérez & García Sánchez, 2004) es:

1. Marketing: protocolo, medios de comunicación, patrocinadores, difusión, publicidad
2. Económico-legal: economía, legal
3. Logística: recursos humanos, alojamientos, transporte, restauración, conferencias...
4. Infraestructuras: personal, exteriores, infraestructura publicitaria, decoración...
5. Instalaciones: señalización, sectorización, pódium, decoración, mobiliario, monitores, proyectores...
6. Otros: seguridad/protección, salud médica, actividades complementarias, trofeos, marcadores, imprenta, direcciones de interés...

<sup>13</sup> Tanto el diseño, como la ejecución y control del marketing operativo no se han separado de manera histórica, pero claramente son dos fases distintas.

<sup>14</sup> El legado realmente se define en la parte del marketing estratégico cuando se contesta a las preguntas por qué o para qué, pero su resultado se ve tras la ejecución del evento.

## 5. ¿Cómo se organizan los eventos deportivos?

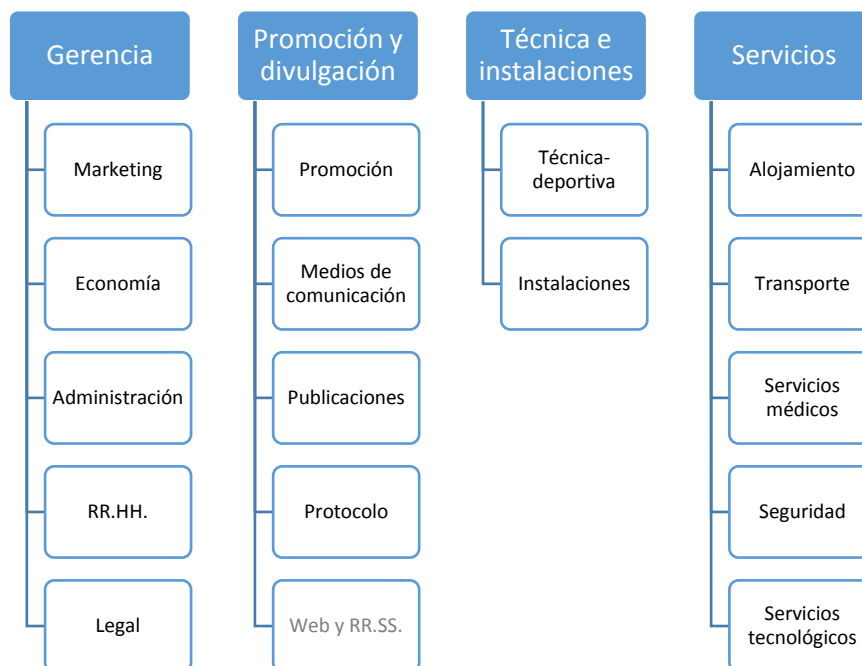


Imagen 12: Ejemplo de agrupaciones en áreas operativas de un evento deportivo (Añó Sanz, *La organización de grandes eventos deportivos*, 2000, pág. 278) modificado.

Finalmente podríamos proponer una lista de tareas simple para la realización de un evento deportivo en base a preguntas para las dos primeras fases que hemos identificado previamente en los distintos enfoques (Imagen 11) y que valgan de guía reflexiva, y de un listado de tareas en las otras dos fases:

1. Planificación (definición y diseño de las características del evento):
  - a. Qué se quiere
  - b. Por qué se quiere
  - c. Para qué se quiere
2. Organización (diseño de la estructura del evento y programación):
  - a. Qué hacer
  - b. Quién hace
  - c. Cuándo hace
  - d. Dónde hacer
  - e. Cómo hacer
  - f. Cuánto se necesita para hacer
3. Desarrollo (ejecución y celebración del evento):
  - a. Puesta en marcha del evento
  - b. Puesta en marcha de las relaciones entre todas las partes
4. Evaluación:
  - a. Memoria
  - b. Clasificación
  - c. Recopilación de imágenes
  - d. Recopilación de notas de prensa
  - e. Análisis de encuestas
  - f. Liquidación económica
  - g. Reunión post-evento

Y esa lista de tareas simple se puede materializar en unos aspectos concretos a tener en cuenta:

- Denominación del evento
- Destinatarios del evento
- Fecha y horario: que coincida (sinergias) o no (que no haya que elegir) con otros eventos, que el horario facilite la asistencia o la realización del evento
- Duración: ni larga (agotamiento) ni corta (frustración)
- Objetivos: nada se organiza porque sí, tiene un sentido que lo justifica
- Instalaciones para su realización (por ejemplo, para un evento de tenis: pista de hierba, de tierra batida, dura o de cemento, sintética o de moqueta)
- Contenidos: Si hay algún tipo de acción formativa, es simplemente una actividad lúdica, o incluso tiene contenidos políticos.
- Precio: Gratuita o de pago (que cubra costes, que no los cubra, o que genere un beneficio –cuánto-)
- Personal: Voluntarios o empleados, reparto de funciones (fotógrafos, jueces, vigilantes, ayudantes, azafatas...) y difusión de responsables
- Infraestructura: Vestuario, oficinas, sala de primeros auxilios, espacio de contacto con los medios de prensa...
- Permisos, licencias, seguros...
- Seguridad de público (policía, protección civil...), plan de emergencia, traslado de los heridos...
- Protocolo: banderas, himnos, ordenamiento de personalidades, acreditaciones...
- Servicios adicionales: *catering*, avituallamientos, comidas, escenarios, transporte, ambulancias, médicos, música, indumentaria, alojamiento, megafonía, aparcamiento...
- Análisis de viabilidad: económica (ingresos-gastos), número de asistentes mínimo, colaboraciones de personas y empresas, permisos...
- Promoción: anuncios en prensa, cuñas radiofónicas, carteles, redes sociales, página web, relaciones públicas...



# IV. UNA PRIMERA ADAPTACIÓN DE PM<sup>2</sup> A EVENTOS DEPORTIVOS

---

## 1 Introducción

En este capítulo abordaremos cómo adaptar la metodología PM<sup>2</sup> a eventos deportivos, y de la forma que lo vamos a hacer, podríamos decir que a cualquier evento.

Empezaremos preguntándonos si un evento deportivo es un proyecto, y qué se tiene que cumplir para ello; además, enfrentaremos las figuras del *event manager* y del *project manager*.

Iremos recorriendo la Casa PM<sup>2</sup> haciendo las anotaciones que consideramos necesarias a cada aspecto en base a lo que hemos mostrado en los capítulos II y III, dedicados respectivamente a PM<sup>2</sup> y la organización de eventos deportivos.

No entraremos a hacer una adaptación detallada de la metodología, sino que sólo trataremos cuestiones generales sobre las que se pueda asentar trabajo futuro.

## 2 ¿Un evento deportivo es un proyecto?

Llegados a este punto donde vemos que hay tan poca bibliografía en relación a la organización de eventos desde el punto de vista de la Dirección de Proyectos (sección III.5), habría que preguntarse si todo evento es un proyecto, porque no vale con abordarlo como tal, sino que tendrá que ajustarse a la definición de proyecto, por ejemplo, a la de PM<sup>2</sup>: (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 5) que vimos en la sección II.3:

*Estructura organizativa que se configura para crear un producto o servicio único (salida), con unas restricciones de tiempo, coste y calidad.*

- *Temporal significa que el proyecto tiene bien definidos el comiendo y el fin.*
- *Salida única significa que el producto o servicio del proyecto no se han tenido que crear anteriormente. Podría ser similar a otro producto, pero siempre habrá un cierto nivel de unicidad.*
- *La salida del proyecto podría ser un producto o un servicio.*
- *El proyecto está definido, planeado y ejecutado bajo ciertas restricciones externas (o auto-impuestas) de tiempo, coste, calidad, así como de otras restricciones relacionadas con el entorno organizativo del proyecto, las capacidades disponibles...*

Por otra parte, definimos evento deportivo (sección III.2) como:

*Suceso importante y programado que sirve o se utiliza para practicar deporte.*

No especificamos qué era deporte y qué no, pero sí indicamos que, si el suceso no era importante ni programado, y, además, no había componente competitiva, no era deporte,

### 3. Relación entre un project manager y un event manager

sino que sólo sería una actividad deportiva, y eso en el caso de que existan un conjunto de normas y un entrenamiento ligados a la actividad física de la que se trate.

Además, proponíamos clasificar los eventos por el nivel de importancia (indicador mixto formado por su capacidad de monetización y la rentabilidad que generan) y sus características (eran las respuestas a las preguntas qué, quién, cuándo, dónde, cómo, cuánto).

Así pues, un evento deportivo sería el resultado de un proyecto (estructura organizativa), sí tiene un comienzo y un fin, si y sólo sí, se crea un producto o servicio que no existiera con anterioridad, y que tenga unas restricciones de tiempo, coste y calidad. Vamos a tener en cuenta que, para simplificar la correspondencia entre proyecto y evento deportivo, asimilaremos proyecto a resultado de proyecto.

Por lo tanto, dadas las características de un evento deportivo, existen las restricciones de un proyecto en mayor o medida, y si alguna de ellas es distinta a las del resto de eventos deportivos que hayan existido, el evento deportivo será único, y, en consecuencia, será un proyecto.

Este razonamiento es igualmente válido para cualquier tipo de evento, en general.

Sin embargo, argumentábamos en la sección III.5.2 que los eventos deportivos, para ser enfocados desde una visión de proyectos y no como procesos, tenían dos hándicaps:

1. Las empresas que ofrecen los servicios de organización de eventos los ofrecen como procesos y les da igual que el evento sea uno u otro, siempre y cuando sean de importancia similar, es decir, tiene *procesizados* los eventos.
2. No se tiene en cuenta la gestión de riesgos como parte del plan de organización del evento.

Ambas limitaciones son fáciles de salvar. En el primero de los casos, hay que tener en cuenta que un todo único se forma de partes más pequeñas que pueden estar estandarizadas; de hecho, muchos edificios están hechos con ladrillos, que se colocan de igual forma, pero dan lugar a edificios distintos. En el segundo de los casos basta con tener en cuenta la gestión de riesgos en el plan del evento.

## 3 Relación entre un *project manager* y un *event manager*

Comentamos en la sección III.4 que los *event manager* o directores de evento tenían su origen en el Marketing, mientras que los *project manager* o directores de proyecto lo tenían en la Ingeniería y la Arquitectura.

Los primeros se centran en aumentar la demanda<sup>15</sup> de aquello que organizan (y tratan de hacerlo bien, por supuesto), y los segundos, simplemente, no se centran en incrementar la demanda, sino en hacerlo dentro de un conjunto de restricciones dado, para lo cual contemplan todos los riesgos posibles.

Por consiguiente, podríamos afirmar que al *event manager* le falta ser tan precavido como un *project manager*, y al *project manager* que organiza eventos le falta la motivación, que no la capacidad, de generar el máximo valor de lo que hace.

---

<sup>15</sup> En teoría, se centran en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad (Kotler & Keller, 2006, pág. 5), pero en la práctica podemos simplificar en este trabajo afirmando que se centran en incrementar la demanda.

## 4 La Casa PM<sup>2</sup>

Ahora que ya sabemos que un evento deportivo puede ser visto como un proyecto, y que un director de proyecto puede ser un director de evento, vamos a recorrer la Casa PM<sup>2</sup> para adaptarla de manera general a la organización de eventos deportivos, o simplemente, a eventos.

Expusimos en la sección II.4 que la casa PM<sup>2</sup> tenía todos los elementos de la metodología PM<sup>2</sup> (Imagen 3), a saber:

1. Los cimientos:
  - La Guía PM<sup>2</sup>
  - Las mejores prácticas en dirección de proyectos
2. Los pilares:
  - El modelo de gobernanza
  - El ciclo de vida
  - El conjunto de procesos
  - El conjunto de herramientas
3. El elemento común a los pilares:
  - La filosofía PM<sup>2</sup>
4. El tejado:
  - La entrega eficaz de soluciones y beneficios que se asientan en el control y la agilidad

Nuestra propuesta sigue teniendo los mismos elementos, pero ampliamos el contenido de ellos (Imagen 13).

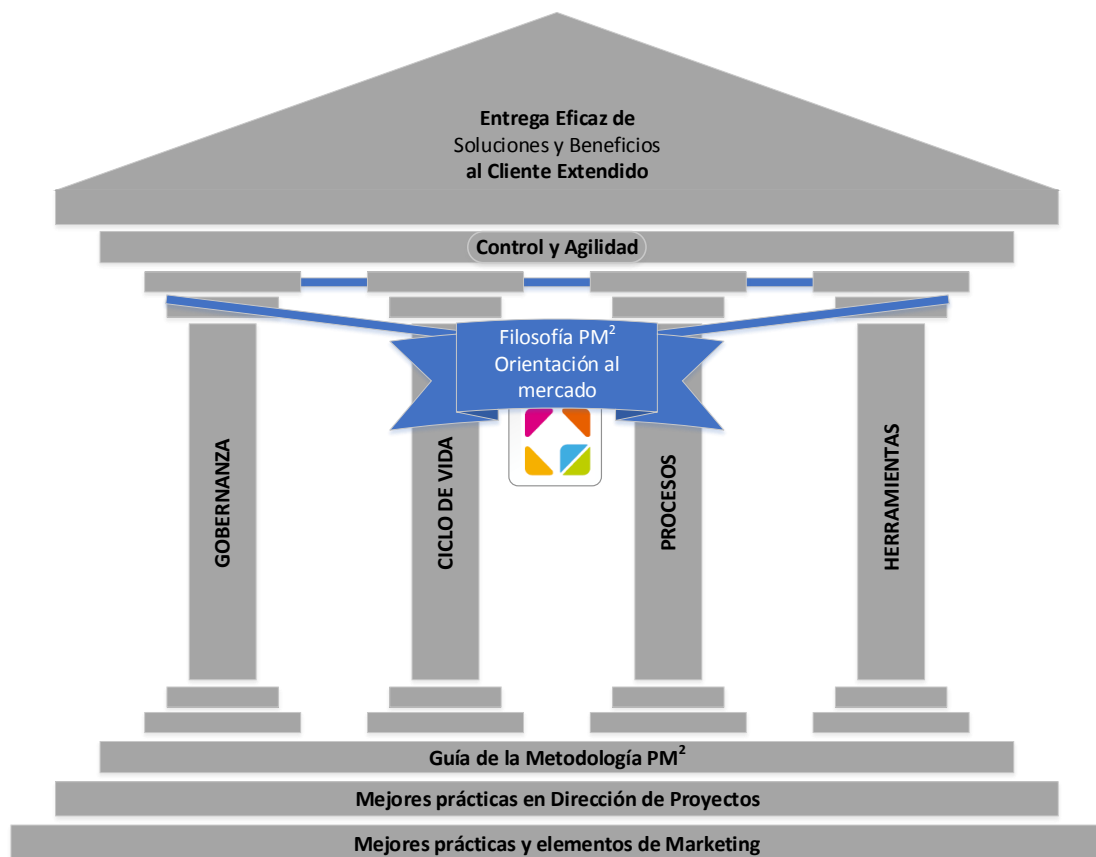


Imagen 13: La Casa PM<sup>2</sup> para eventos

## 4. La Casa PM2

Hablaremos primeramente de los cimientos, luego del elemento común a los pilares, del tejado, y, para terminar, de cada uno de los pilares.

### 4.1 Los cimientos

Tanto la Guía PM<sup>2</sup> y las mejores prácticas en dirección de proyectos conforman los cimientos de la Casa PM<sup>2</sup>, pero no es suficiente para la organización de eventos si tenemos en cuenta lo que el Marketing aporta: incrementa la demanda, y por lo tanto la vinculación con los participantes y espectadores al evento, lo que conlleva el incremento de los ingresos económicos de la realización del evento.

Si crecen los ingresos económicos, a igualdad de gasto en la organización del evento, que vamos a suponer que es el menor posible, se incrementará el margen económico, así como la proporción de gasto frente a ingresos del evento, que provoca que aumente la *eficiencia relativa* en la organización.

El concepto de *eficiencia relativa* al que acabamos de hacer referencia no es un indicador del que tengamos alguna información previa, tampoco es la eficacia ni la eficiencia tal cual lo conocemos. Si la eficacia es alcanzar los objetivos con un coste dado, y la eficiencia es alcanzar esos mismos objetivos con el menor coste posible, la *eficiencia relativa* podemos definirla como alcanzar los objetivos con el mayor ratio posible de ingresos/coste para alcanzar esos objetivos.

En consecuencia, si aumentamos los ingresos que genera el evento, nuestra *eficiencia relativa* presente se incrementa, y la futura, en buena lógica lo haría más porque ya se tendría estimulada la demanda de forma inicial, que es mucho más costoso que en momentos posteriores.

Es por ello que, definitivamente, se hace necesario incorporar a los cimientos de la Casa PM<sup>2</sup> las mejores prácticas y elementos de Marketing (Imagen 13), aunque aún faltaría definir cuáles son éstos<sup>16</sup>.

### 4.2 El elemento común a los pilares

La Filosofía PM<sup>2</sup>, es decir el conjunto de actitudes y comportamientos para centrarse en alcanzar los objetivos del proyecto, como lo conocemos de PM<sup>2</sup> tampoco es suficiente para la organización de eventos.

Como hemos dicho con anterioridad, tenemos que centrarnos en tratar de incrementar el ratio ingresos/costes. Un *project manager*, al proceder del mundo de la Ingeniería y de la Arquitectura tiene tendencia y facilidad para incrementar este ratio desde el lado de los costes, incrementando, por consiguiente, la eficiencia de la organización del evento. Desde luego es un buen punto de partida, sin embargo, no es en el que se centraría un *event manager*, que trataría de incrementar ese ratio vía ingresos a través de la estimulación de la demanda.

Las empresas se orientan hacia el mercado con los siguientes enfoques, cada cual con una visión más amplia y desarrollada a lo largo de los años (Kotler & Keller, 2006, págs. 15-23):

1. De producción: Reducir los costes de producción y todo lo producido se vende.
2. De producto: Disponer del mejor producto y todo lo producido se vende.

---

<sup>16</sup> La Guía PM<sup>2</sup> aporta las mejores prácticas en Dirección de Proyectos (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 1), y PM<sup>2</sup> incorpora las mejores prácticas en Dirección de Proyectos (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 1), y se apoya en las mejores prácticas en Dirección de Proyectos (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 11), e incluso define qué es una mejor práctica (Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, 2018, p. 120) y, sin embargo, no se especifica cuáles son éstas en ningún lugar de la Guía PM<sup>2</sup>.



3. De ventas: Vender todo lo que se produce, y no producir sólo lo que se vende.
4. De marketing: Producir y vender lo que se detecta que se demanda, ya sea de forma reactiva (escuchando lo que reclaman los consumidores), como de forma proactiva (detectando las necesidades latentes de los consumidores)
5. De marketing holístico: todo importa y es necesario adoptar una visión integral y ampliada; engloba al marketing relacional, el integrado, el interno y el social.

Si relacionamos cómo se orientan las empresas hacia el mercado con un *project manager*, éste estaría en el segundo nivel, quedándole otros tres niveles, que un buen *event manager* ya conoce y se centra en ellos para incrementar la demanda, y por tanto, los ingresos.

La clave a añadir, por lo tanto, a la Filosofía PM<sup>2</sup>, es que el director de proyecto tenga, al menos un enfoque de ventas, si es posible un enfoque de marketing, y si fuera posible de marketing holístico. Es decir, que el director de proyecto tenga el nivel más elevado de orientación al mercado (Imagen 13).

### 4.3 El tejado

En relación al tejado, a esa entrega eficaz de soluciones y beneficios que se asientan en el control y la agilidad, también hemos de hacer énfasis en el lado del cliente.

El cliente habitualmente será el propietario del proyecto, o propietario del evento, pero en este caso para el caso de los eventos pueden ser de tres tipos distintos desde la perspectiva del director de proyecto:

- El propietario del evento (propietario del proyecto)
- Los participantes en el evento
- Los espectadores del evento (a todos los niveles: presentes y futuros, en directo y en diferido, a través de distintos medios de comunicación...)

Esto se debe a que un evento, además de para el propietario del mismo, el evento se realiza para un conjunto de participantes, o un conjunto de espectadores, o un conjunto de participantes y espectadores, ellos también tienen que ser quienes disfruten de esa entrega eficaz de soluciones y beneficios obtenidos como fruto del control y la agilidad. A esta agrupación de tipos de cliente vamos a denominarla *cliente extendido*.

### 4.4 Los pilares

Los pilares de la nueva Casa PM<sup>2</sup> para eventos siguen siendo los mismos (Imagen 13) que había (Imagen 3):

- Modelo de gobernanza
- Ciclo de vida
- Procesos
- Herramientas

No obstante, propondremos algunos cambios en cada uno de estos pilares para extender PM<sup>2</sup> a la organización de eventos, y aunque los expondremos en el orden dado, recomendamos leer primero la sección IV.4.4.2 dedicada al ciclo de vida.

#### 4.4.1 El modelo de gobernanza

Los cambios en el modelo de gobernanza que proponemos (Imagen 14) son de cinco tipos:

- Hay capas que contienen a otras, y que, por tanto, se solapan. Esto se debe a que el trabajo que se lleve en cada capa pueda estar hecho por la misma persona, o grupo de personas, y, por tanto, aunque los roles sean distintos, será muy difícil separarlos. Cuanto menos importante sea un evento, más fácil es que las capas se solapen.

#### 4. La Casa PM2

- Se incluye a los representantes de los participantes, de los espectadores, y de las administraciones en el Grupo de Implementación del Negocio, como voces necesarias para identificar los requisitos del negocio, aceptar las pruebas de los entregables, e implementar los cambios organizativos necesarios.
- Se desdobra el Equipo de Ejecución del Proyecto, en la fase de Ejecución y en la de Disposición, de donde surge el Equipo de Disposición del Proyecto. Esto se debe a que tanto la fase de Disposición y la de Ejecución son bien distintas: la primera se produce antes del evento, y la segunda durante el evento.
- Se incorpora la palabra *Evento* como sustituta de *Negocio*. De acuerdo a cómo hemos dicho que un evento siempre puede ser considerado como un proyecto, quizá lo más adecuado fuera sustituir la palabra Proyecto por Evento, pero aquí no se hace así por acercar al Evento a la parte operativa.
- Se incorpora el Equipo de Disposición del Proyecto, responsable en la capa de operación de llevar a cabo la nueva fase de Disposición del ciclo de vida del proyecto.

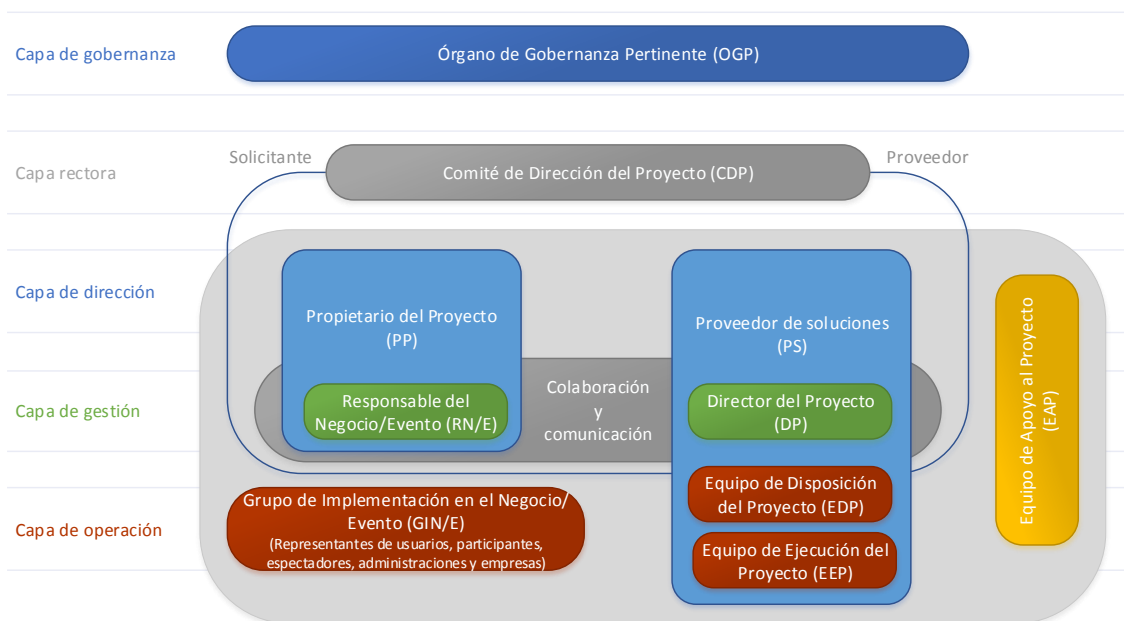


Imagen 14: Modelo de gobernanza de PM² para eventos

En otro orden de cosas también consideramos importante hacer algunas anotaciones varias:

- Nos hemos quedado con las ganas de cambiar la palabra solicitante por demandante y proveedor por oferente, de modo que se pudiera hacer el paralelismo rápidamente con las curvas de oferta y la demanda, que terminarían por justificar la existencia o la desaparición de un evento, incluso de toda una organización. Esto que comentamos es importante porque determinaría el precio del evento –el cruce de ambas curvas–, y se vería cómo un *event manager* o *project manager* es mejor que otro al actuar sobre la demanda.
- Puede no haber solicitante, que nadie pidiera hacer un evento, sino que el propio interesado como propietario del proyecto lo lleve a cabo. Evidentemente, la misma persona tendría dos roles distintos, existiendo, por supuesto, el de solicitante, pero los intereses serían muy distintos cuando se trata de dos personas u organizaciones distintas, porque cuando los roles están en la misma persona u organización, ésta debe velar por tener un equilibrio, mientras que si son personas u organizaciones distintas, quien tenga mejores herramientas de negociación inclinará la balanza a su favor.

- En nuestra opinión es interesante que los participantes y espectadores del evento también formen parte de la capa rectora de algún modo, y que no estén solo en la capa de operación. El evento es por y para ellos, por lo que el evento debería estar centrado en ellos.

#### 4.4.2 El ciclo de vida

Este pilar es el que, desde nuestro punto de vista, entabla el cambio más sustancial en PM2. Nuestra propuesta para el ciclo de vida de un evento está representada en la Imagen 15.

En la sección III.5.2 hemos introducido el aspecto temporal en relación a la realización del evento en sí, y así diferenciamos entre fases del ciclo de vida que están antes, durante y después de la realización del evento.

Justificábamos que únicamente durante el evento, el momento más corto e intenso (puede durar sólo minutos), intervienen los participantes y espectadores del mismo de manera simultánea y multitudinaria, lo cual conlleva que haya una capacidad mínima para llevar a cabo los procesos de control y correctores si algo saliera mal, así que como podemos ver, se hace necesario separar la fase de ejecución de PM2 en dos partes claramente diferenciadas:

- Disposición<sup>17</sup>: En esta fase se lleva a cabo lo planificado y que es necesario para ejecutar el evento. Aquí no hay ni participantes ni espectadores, por lo tanto, tampoco hay medios de comunicación, ni medios de seguridad...
- Ejecución: En esta fase es en la que realmente se ejecuta el evento una vez que llega el momento del mismo, donde todo lo que se ha planificado ya está dispuesto, y sí, ahora ya sí, hay participantes y espectadores. Es el momento de esfuerzo y estrés máximos del evento.

Como podemos ver en la Imagen 15, el esfuerzo que se debe hacer durante la fase de Ejecución es enorme y en un tiempo relativamente corto si lo comparamos con la fase de Disposición.

También puede observarse en dicha imagen que, aunque hemos dicho que hay una capacidad mínima para realizar procesos de control y correctores, la fase transversal de Seguimiento y control también es muy intensa en esfuerzo durante la fase de Ejecución, de hecho, más que durante la fase de Disposición. No obstante, lo que hemos querido representar con ello es que la última parte de la fase de Disposición se realiza un esfuerzo muy elevado en Seguimiento y Control, tanto más cuanto más cerca se está de la fase de Ejecución para garantizar que todo está listo para pasar a esta última fase, y que durante ella crece por la intensidad de esta fase.

Con respecto al esfuerzo que se realiza en el seguimiento y control en cada una de las fases, para tener en cuenta realmente lo que supone, deberíamos calcular el área bajo esa curva entre el inicio y el fin de cada fase, y así podríamos conocer el esfuerzo dedicado al seguimiento y control durante cada fase, y comprobar que este esfuerzo en la fase de Ejecución no es mayor al que se hace en la fase de Disposición.

Para terminar de hablar del esfuerzo, remarcar que hemos representado que el esfuerzo máximo del total del proyecto<sup>18</sup> se alcanza durante la fase de Ejecución, donde como

<sup>17</sup> Se ha elegido el nombre de *Disposición* porque refleja claramente el hecho de que todo ha de estar preparado, pero la inicial de *preparado* coincide con la de *planificación* y habría ambigüedad. Por otra parte, la expresión *estar dispuesto* también tiene el mismo significado que estar o preparado, y no adolece del problema comentado, de ahí el uso de su sustantivo.

<sup>18</sup> En la imagen original de la Guía de PM2 (Imagen 5) se indicaba el esfuerzo total con una curva negra también, sin embargo, no se incluía lo que representaba. Nosotros hemos añadido esa información.

#### 4. La Casa PM2

habíamos dicho, es el momento álgido de estrés de la organización de un evento, donde sólo queda esperar que todo salga bien porque la capacidad de actuación ante problemas es realmente limitada, y más limitada aún cuanto mayor sea la envergadura del evento.

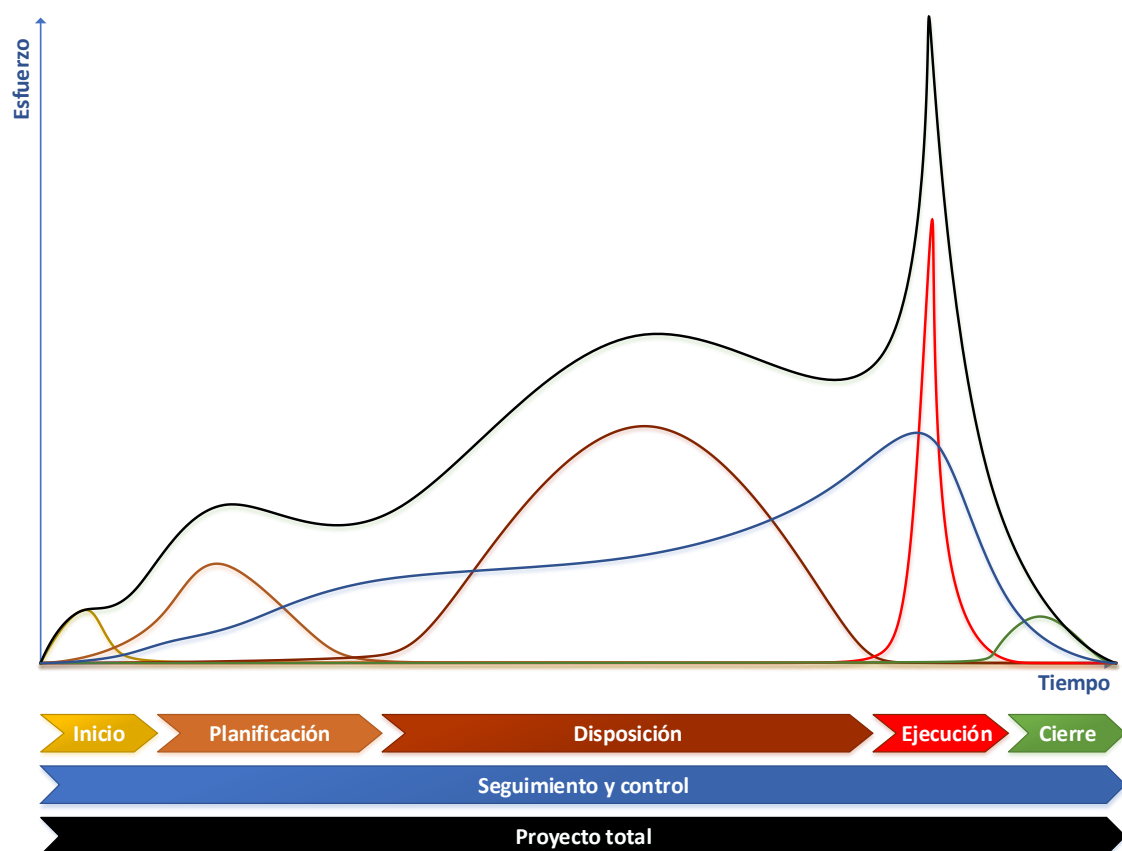


Imagen 15: El ciclo de vida de PM<sup>2</sup> para eventos

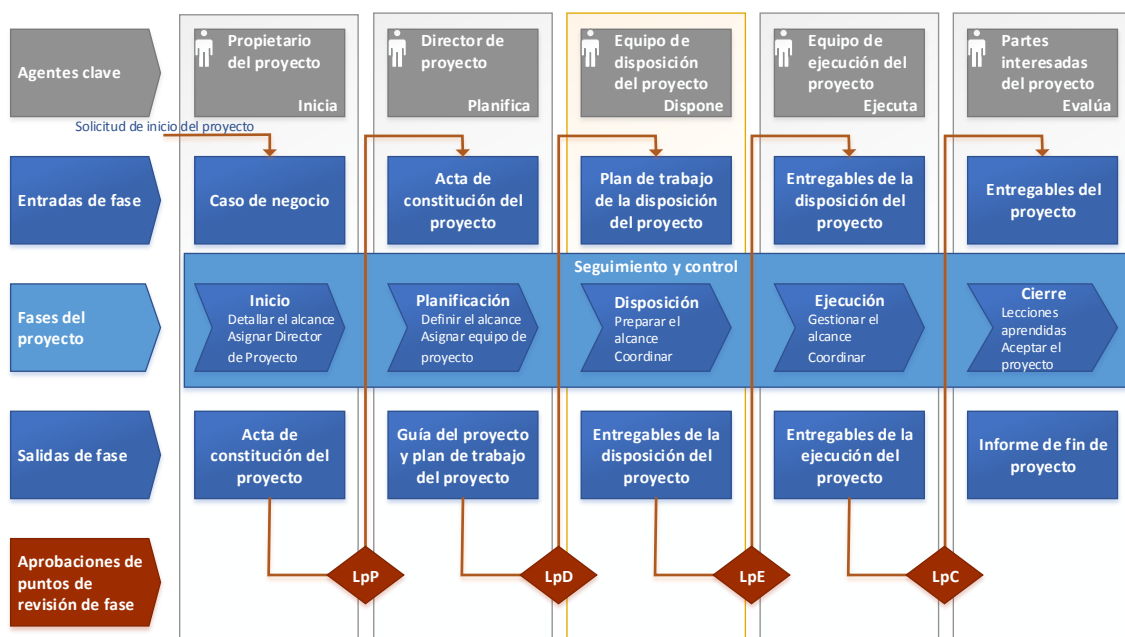


Imagen 16: Diagrama de carriles de PM<sup>2</sup> para eventos

En la Imagen 16 hemos representado cómo quedaría el diagrama de carriles de PM<sup>2</sup> incorporando la nueva fase de Disposición, y como era de esperar, su nuevo punto de revisión y aprobación de fase que precede a esta fase (Listo para Disposición –LpD-) después de la planificación, y que conllevará el nuevo cambio de significado del punto de revisión de fase Listo para Ejecución, que es que todo está listo para que el evento sea ejecutado.

Haciendo el símil sólo con la salida de una carrera de 100 metros lisos (*preparados, listos... ¡pum!*), cuando el juez de la carrera dice *preparados* se realizaría la fase de Disposición, donde los corredores se elevan sobre sus tacos de salida con las manos justo antes de la línea, al decir *listos* es tanto como estar en el punto de revisión de revisión y aprobación donde los jueces de la carrera comprueban que nadie está colocado en una posición ventajosa con respecto a la línea de salida (si hubiera alguien se declara la salida como nula y se vuelve a realizar ésta), y el disparo de la pistola equivaldría a la fase de Ejecución donde los corredores inician una carrera que dura escasos segundos<sup>19</sup>.

#### 4.4.3 El conjunto de procesos

En la sección II.4.4 expusimos cuáles eran los 6 procesos de la fase de Ejecución:

1. La realización de la reunión inicial de ejecución
2. La distribución de la información conforme al plan de gestión de las comunicaciones
3. El aseguramiento de la calidad ejecutando las actividades del plan de gestión de la calidad
4. La coordinación del trabajo, el personal y los recursos del proyecto, así como la resolución de incidencias y problemas
5. La elaboración de los entregables de conformidad con los planes del proyecto.
6. La entrega de los entregables tal y como se define en el plan de aceptación de los entregables

Estos procesos, al ser tan generales, también podrían valer para las nuevas fases de Disposición y de Ejecución tal cual las hemos definido, poniendo la palabra *disposición* allá donde ponga *ejecución* para la fase de Disposición.

Sin embargo, el objetivo de estos procesos es distinto, porque como podemos ver en la Imagen 16, en la fase de Disposición se prepara el alcance del proyecto, y ya sí, en la fase de Ejecución se gestiona su alcance.

Terminábamos la sección III.5.3 aportando un ejemplo de un conjunto de aspectos a tener en cuenta en la organización de un evento; pues bien, dentro de los procesos de la fase de Disposición todos y cada uno esos aspectos a tener en cuenta ya han tenido que quedar resueltos antes de iniciar la fase de Ejecución (no puede haber un permiso o una licencia que no esté concedido, no puede no estar contratado que el escenario va a estar montado durante la realización del evento, no puede no estar disponible la megafonía...).

#### 4.4.4 El conjunto de herramientas

Comentamos en la sección II.4.4 qué eran las herramientas o artefactos en PM<sup>2</sup>, que están asociadas a una fase del ciclo de vida, y que su utilidad es la de facilitar llevar a cabo los procesos correspondientes.

---

<sup>19</sup> Es una carrera donde el esfuerzo es tan intenso que los corredores alcanzan el pulso máximo no durante la prueba, sino una vez que ya han terminado porque el corazón tiene un cierto retardo en su respuesta; éste no sube las pulsaciones de manera instantánea, sin detectar la necesidad real, y luego, además, su funcionamiento obedece a un ciclo de histéresis, y el pulso no baja de repente al pulso antes de la carrera cuando los corredores sobrepasan la línea de meta, sino que, como hemos dicho, sigue subiendo durante unos instantes, y luego ya sí, descendiende, pero lentamente.

#### 4. La Casa PM2

También indicábamos que en el diagrama de carriles se veían las herramientas clave, que son las que figuran como entradas y salidas de cada una de las fases. Así pues, al haber introducido una nueva fase y haber redefinido otra ha sido necesario añadir nuevas herramientas clave como puede verse en la Imagen 16:

- Fase de Disposición:
  - Plan de trabajo de la disposición del proyecto
  - Entregables de la disposición del proyecto
- Fase de Ejecución
  - Entregables de la disposición del proyecto
  - Entregables de la ejecución del proyecto

Es importante remarcar que, realmente, sólo hemos dado lugar a la creación de una nueva herramienta clave, que es la que figura entre las fases de disposición y la de ejecución –los entregables de la disposición del proyecto-, pero hemos hecho explícita la necesidad de desdoblar el plan de trabajo del proyecto que se produce en la fase de Planificación en dos partes muy distintas:

- Plan de trabajo de la disposición del proyecto
- Plan de trabajo de la ejecución del proyecto

Además, para seguir la secuencia del diagrama de carriles y la lógica de PM<sup>2</sup>, toda la documentación que se recibe a la entrada de la fase de Disposición y que se genera durante ésta, se traslada a los responsables de la fase de Ejecución para que puedan disponer de ella en el caso de tener que utilizarla. No obstante, los entregables que conforman esa documentación que se entrega a la entrada de la fase de Ejecución serán de dos tipos:

- Entregables ejecutivos: básicamente serán los que conformen el plan de trabajo de la ejecución del proyecto (guías rápidas, listas de comprobación de tareas de la fase de disposición con su responsable, listas de responsables con sus formas de contacto, horarios, ubicaciones...), que serán los que realmente se van a utilizar durante la fase de Ejecución, porque verdaderamente, con la intensidad de esta fase no hay tiempo para manejar más entregables.
- Resto de entregables<sup>20</sup>: Todos aquellos que ya se producen en PM<sup>2</sup> habitualmente a la salida de la fase de Planificación.

De este modo, todo vuela a ser consistente con la lógica de PM<sup>2</sup>, y los entregables de la ejecución del proyecto serán todos los entregables de la disposición del proyecto, más aquellas anotaciones o registros que se hayan hecho sobre los entregables ejecutivos, más todos aquellos contenidos que se hayan generado por la ejecución del evento (si ha habido retransmisión por algún medio de comunicación, ésta puede quedar grabada, por ejemplo).

---

<sup>20</sup> Los denominamos así para hacer referencia a que los entregables ejecutivos son los importantes como entrada para la fase de Ejecución.

# V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

---

## 1 Conclusiones

Las principales conclusiones que se pueden extraer de este trabajo se exponen a continuación:

- Derivadas de la revisión de la literatura:
  - La metodología PM<sup>2</sup> es una metodología de dirección de proyectos más, como pueden ser PMI, IPMA, Prince2 o la ISO21500 que requiere de una adaptación para su aplicación a la organización de eventos deportivos.
  - Habría que considerar la importancia y carácter programado de un evento deportivo para determinar el grado de evento que es y el nivel de complejidad que tiene en su organización. Igualmente, habría que determinar la capacidad de monetización que tienen y el nivel de rentabilidad que generan.
  - Existe un cierto consenso en tratar a los eventos deportivos de forma diferente al resto de eventos para tratar su organización.
  - En la industria del deporte se dejan de incluir ciertos ingresos que habría que añadir como los derivados de la formación, las apuestas o el dopaje y a la lucha contra el mismo.
  - En los planes de estudios de gestión de eventos deportivos, la dirección de proyectos no suele existir o, en todo caso, se incluya como una materia generalista que hay que conocer o que puede ser útil a personas que vienen del ámbito de la Dirección de Proyectos.
  - La organización de eventos deportivos es una materia que está muy estudiada, pero no desde un punto de vista de Dirección de Proyectos, y mucho menos utilizando metodologías como IPMA, PMI, Prince2..., sino desde la perspectiva del Marketing, y, sobre todo, cuando se trata de eventos de gran calado.
  - El Marketing ha terminado imponiéndose en la gestión de grandes eventos.
  - La organización de eventos deportivos desde la visión del Marketing Deportivo está convenientemente denominada, sin embargo, el resto de formas de afrontar la organización de un evento no está catalogada de ningún modo, y se podrían englobar dentro de una visión basada en fases, o incluso en procesos en contraposición a una visión basada en proyectos.
  - Se pueden considerar cinco fases en la organización de un evento deportivo desde la que hemos llamado visión de procesos. Organizar un evento deportivo desde esta visión tiene un límite claro que está íntimamente ligado a la importancia (tamaño económico) del evento, porque cuanto mayor es, más singular se vuelve, y por lo tanto más necesario resulta tratarlo como un proyecto por esa singularidad (que no se repite), y si bien los procesos y áreas que los componen pueden ser iguales, están altamente influenciados por esa particularidad dado que se desconocen los distintos riesgos y su impacto que pueden surgir ante dicha especificidad.
  - La organización de un evento deportivo basado en procesos no es tan diferente de la del Marketing Deportivo, al fin y al cabo, se ha de hacer lo mismo, pero organizado de manera distinta. De hecho, cada uno de los

## 1. Conclusiones

elementos del marketing operativo y sus estrategias asociadas tendrían una equivalencia más o menos determinada en un área, o partes de áreas, que agrupan procesos.

- Derivadas de la aplicación de PM<sup>2</sup> a la gestión de eventos deportivos:
  - Un evento deportivo será el resultado de un proyecto (estructura organizativa), si tiene un comienzo y un fin, si y sólo sí, se crea un producto o servicio que no existiera con anterioridad, y que tenga unas restricciones de tiempo, coste y calidad.
  - A un *event manager* le falta ser tan precavido como un *project manager*, y a un *project manager* que organiza eventos le falta la motivación, que no la capacidad, de generar el máximo valor de lo que hace.
  - Es necesario hacer una revisión de PM<sup>2</sup> en los siguientes términos:
    - Es necesario incorporar a los cimientos de la Casa PM<sup>2</sup> las mejores prácticas y elementos de Marketing.
    - La clave a añadir a la Filosofía PM<sup>2</sup>, es que el director de proyecto tenga, al menos un enfoque de ventas, si es posible un enfoque de marketing, y si fuera posible de marketing holístico. Es decir, que el director de proyecto tenga el nivel más elevado de orientación al mercado.
    - En relación al tejado, se ha de hacer énfasis en el lado del cliente que en el caso de los eventos puede ser de tres tipos: El propietario del evento (propietario del proyecto), los participantes en el evento y los espectadores del evento.
    - En el modelo de gobernanza es necesario hacer cambios relacionados con:
      - El solapamiento de las capas
      - La inclusión de los representantes de los participantes, de los espectadores, y de las administraciones en el Grupo de Implementación del Negocio
      - Las fases del proyecto ya que se tiene que desdoblarse el Equipo de Ejecución del Proyecto, en la fase de Ejecución y en la de Disposición
      - La sustitución de la palabra Evento como sustituta de Negocio
      - La inclusión del Equipo de Disposición del Proyecto
    - En el ciclo de vida es necesario separar la fase de ejecución en dos partes claramente diferenciadas: disposición y ejecución, siendo esta última la fase en la que realmente se ejecuta el evento y el esfuerzo es máximo.
    - El diagrama de carriles de PM<sup>2</sup> debe incorporar la fase de Disposición y su nuevo punto de revisión y aprobación de fase que precede a esta fase.
    - El objetivo de los procesos en la fase de Disposición y en la de Ejecución es distinto, en la primera se prepara el alcance del proyecto, y ya sí, en la fase de Ejecución se gestiona su alcance.
    - Es necesario añadir nuevas herramientas y revisar las existentes como consecuencia de añadir una nueva fase



## 2 Trabajo futuro

Las vías de trabajo que hemos abierto son muchas, pueden tener cierto recorrido, y se pueden ordenar en distintos ámbitos:

- Aplicación de lo expuesto en este trabajo a uno o varios casos prácticos.
- Profundización en los materiales de organización de eventos (no sólo deportivos):
- Desarrollo en profundidad de lo expuesto sobre la adaptación de PM<sup>2</sup>:
  - Definición y desarrollo de nuevos artefactos
  - Revisión y adaptación de los artefactos existentes
  - Definición de las mejores prácticas y elementos de marketing
  - Incorporación del concepto de cliente extendido: propietario, participante y espectador en otros ámbitos
  - Definición y desarrollo de las pautas para convertir un *project manager* en *event manager*, y así hacer que los proyectos estén orientados a marketing holístico.
- Revisión y discusión de la Guía PM<sup>2</sup> y de las traducciones de la síntesis.
- Estudio de categorizaciones de eventos deportivos basadas en monetización y rentabilidad de las mismas.
- Uso del concepto de eficiencia relativa en éste y otros ámbitos.
- Estudio cuantitativo del esfuerzo en las 5 fases que hemos identificado en un evento aplicado a distintos eventos, y cómo se relacionan éstos con los riesgos que puede haber en cada una de las fases en base al número y tipo de participantes y espectadores.
- ...



# ANEXO 1: PLANES DE ESTUDIO DE MASTERS EN GESTIÓN DEPORTIVA

---

## 1 Escuela Universitaria Real Madrid “Alfredo Di Stéfano” (Universidad Europea)

Para obtener el plan de estudios hay que registrarse como solicitante de información del plan de estudios. Hecho eso, te remiten un folleto que lo contiene.

### MÓDULO I. DIRECCIÓN GENERAL

- Análisis económico de la industria deportiva.
- Planes estratégicos. Análisis del entorno y de la competencia.
- Modelos de gestión empresarial y aspectos económicos.

### MÓDULO II. ECONÓMICO

- Cuentas anuales de clubes y organizaciones deportivas.
- Planificación y control de gestión de entidades deportivas
- Dirección financiera.

### MÓDULO III. MARKETING Y COMUNICACIÓN

- Marketing estratégico y operativo.
- Patrocinio y esponsorización en el deporte.
- Derechos audiovisuales.
- Deporte y entorno social.
- Medios de comunicación y deporte.

### MÓDULO IV. GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS

- La gestión de infraestructuras en una entidad deportiva.
- Producción de eventos deportivos.
- Gestión de la calidad y gestión de incidencias.

### MÓDULO V. HABILIDADES DIRECTIVAS Y RECURSOS HUMANOS

- Gestión de las relaciones personales y trabajo en equipo (Dirección de personas).
- Coaching. Aplicación a entornos deportivos.
- Liderazgo motivador de equipos de trabajo.
- Comunicación interpersonal: cómo hablar en público.
- Inteligencia emocional en las organizaciones deportivas.

### MÓDULO VI. ESPECIALIDAD A - JURÍDICA\*

- Principios generales del derecho. Organización jurídica del deporte.
- Legislación nacional e internacional del deporte.

## 2. Johan Cruiff Institute (Universidad Autónoma de Barcelona)

- Derecho laboral
- Derechos de imagen y derechos de retransmisión.
- Patrocinio deportivo.
- Disciplina y arbitraje deportivo. Dopaje.
- Fundaciones.

### MÓDULO VII. ESPECIALIDAD B – MARKETING Y COMUNICACIÓN\*

- Medios de comunicación.
- Agencias de publicidad.
- Organismos oficiales.
- Derechos deportivos.
- Eventos deportivos y rentabilización de las marcas.
- Clubes deportivos.
- Esponsorización.
- Gestión de marca e identidad.
- Aplicación práctica de un plan de comunicación.
- Redes sociales y Community Manager.
- Los contenidos deportivos en el nuevo entorno digital.

### MÓDULO VIII. ESPECIALIDAD C – EXPLOTACIÓN DE RECINTOS DEPORTIVOS\*

- Dirección de explotación de recintos deportivos.
- Seguridad y tecnología en recintos deportivos.
- Explotación y gestión municipal.
- El mercado del fitness y el wellness.
- Desarrollo de ciudades y lugares asociados a eventos deportivos.
- Deportes exteriores como vela, ciclismo, triatlón.
- Deportes de montaña.
- Organización de eventos deportivos.
- Gestión del ocio y de los espacios no convencionales.

### MÓDULO IX. PRÁCTICAS PROFESIONALES

### MÓDULO X. TRABAJO FIN DE MÁSTER

## 2 Johan Cruiff Institute (Universidad Autónoma de Barcelona)

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:  
<https://johancruiffinstitute.com/es/programa/master-universitario-en-gestion-deportiva-barcelona/>

### MÓDULO 01. ECONOMÍA DEL DEPORTE y GESTIÓN ESTRATÉGICA

- Análisis de la demanda y la oferta de los eventos deportivos
- Aproximación a la teoría de la producción en el mercado de eventos deportivos
- Análisis de instituciones y gobernanza del deporte
- Racionalidad e incentivos en el deporte
- Introducción del marco legal de la industria deportiva
- La definición de estrategia
- Planificación estratégica

- Análisis del sector
- Estrategias de gestión
- Visión de la empresa basada en los recursos
- Creando ventaja competitiva sostenible

#### MÓDULO 02. GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DEPORTE

- Estructura de la cuenta de resultados: Ratios económicos
- Estructura del Balance de situación: Ratios financieros
- Diagnóstico económico-financiero
- Planificación financiera y de capital
- La financiación: formas de financiar empresas deportivas, fiscalidad
- Análisis y valoración de proyectos de inversión deportivo

#### MÓDULO 03. GESTIÓN, INNOVACIÓN Y LIDERAR ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

- Estilos de liderazgo
- Captación del talento
- Reclutamiento 2.0
- Gestión de equipos eficaces
- Ampliando el negocio: Generación del cambio
- Las personas: ¿recursos o capital?
- Funciones y competencias
- Retención y desarrollo del talento
- Formación, capacitación y tendencias
- Indicadores de evaluación y gestión de RRHH
- Negocios Innovadores
- Modelo de gestión y creación de valor
- Emprendimiento: proceso emprendedor
- Dirección y gestión de la creatividad
- Diseño e innovación de modelos de negocios deportivos y creación de empresas deportivas. Emprendizaje social

#### MÓDULO 04. MARKETING DEPORTIVO

- Marketing vs Marketing Deportivo
- Principios del Marketing
- Investigación de mercados en el deporte
- Comportamiento del consumidor
- Estrategias y planes del Marketing Deportivo
- Marketing Deportivo internacional
- Desarrollo de marcas
- Publicidad y comunicación en el deporte
- El futuro del deporte

#### MÓDULO 05. PATROCINIO DEPORTIVO

- Principios y valores del Patrocinio
- Marco de relación con los Stakeholders
- Factores determinantes en el Patrocinio
- Estrategia de Marketing y Comunicación del Patrocinio
- Tipos de Patrocinio

### 3. Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management)

- Objetivos del Patrocinio
- Estudio del Patrocinio Deportivo y el no deportivo

#### MÓDULO 06. GESTIÓN DE INSTALACIONES

- Planificación estratégica de la instalación: elementos que forman el mercado deportivo
- Factores que afectan a la viabilidad de una instalación
- La implantación de los servicios deportivos
- Instrumentos para el diseño y promoción de los servicios deportivos
- Estrategia de precios
- Organización
- Diseño de los procesos de trabajo y estructura organizativa
- Sistema de control de gestión
- El diseño y control del Cuadro de Mando
- Identificación de la viabilidad económica de la instalación
- Tipología de ingresos y gastos de las instalaciones deportivas

#### MÓDULO 07. GESTIÓN DE EVENTOS

- Tipos de eventos
- Modelos de organización
- Candidatura
- Fases del evento
- Gestión económica
- Marketing del evento
- Personal y voluntariado
- Gestión de riesgos
- Legado

#### MÓDULO 08. PRÁCTICAS EXTERNAS

Son acciones formativas desarrolladas por el estudiante en el seno de cualquier entidad pública o privada, nacional o internacional, con el objetivo de aplicar y complementar la formación adquirida. El objetivo que persiguen es acercar al estudiante a la realidad empresarial en la que ejercerá la actividad como profesional y desarrollar competencias que favorezcan su incorporación al mercado de trabajo.

#### MÓDULO 09. TRABAJO FINAL DE MÁSTER

## 3 Universidad Pompeu Fabra (Barcelona School of Management)

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://www.bsm.upf.edu/es/master-en-direccion-y-gestion-deportiva/plan-de-estudios>

#### MÓDULO 1: Deporte, economía y sociedad

- El deporte en el contexto de la sociedad actual
- Entidades deportivas
- Economía del deporte

MÓDULO 2: Dirección y organización de empresas deportivas

- Las empresas deportivas como empresas de servicios
- Dirección estratégica
- Cultura organizativa y recursos de dirección

MÓDULO 3: Marketing y patrocinio deportivo

- Análisis del nuevo entorno
- Bases del marketing, creatividad estratégica y procesos en empresas de servicios deportivos
- Patrocinio Deportivo

MÓDULO 4: Derecho del deporte

- Derecho del deporte y justicia deportiva
- Accidentes deportivos
- Derecho deportivo y marketing

MÓDULO 5: Análisis económico-financiero y fiscal

- Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias
- Presupuestos, plan de financiación y viabilidad
- Fiscalidad en el deporte

MÓDULO 6: Instalaciones y equipamientos deportivos

- Planificación de la viabilidad de una instalación deportiva
- Diseño, construcción y apertura de una instalación deportiva
- Gestión y evaluación de una instalación deportiva

MÓDULO 7: La competición deportiva

- Plan de competición. Producto y balance competitivo
- Demanda de entradas, mercado de trabajo y apuestas deportivas
- Medios de comunicación y el deporte

MÓDULO 8: Eventos deportivos

- Fundamentos de la organización
- Plan director y de recursos para un evento
- Planificación operativa

MÓDULO 9. Industria del deporte

- El sector de la fabricación de material deportivo
- Distribución y ventas de productos deportivos

MÓDULO 10: Habilidades directivas y de comunicación

- Liderar, motivar y dirigir equipos
- Negociación y gestión del estrés

MÓDULO BSM INSIDE

#### 4. Geneva Business School

- Evidence-based management: Toma de decisiones profesionales a partir de un análisis de datos consciente, explícito y sensato. Ejemplos reales relacionados con el big data.
- Storytelling: Mecanismos propios de la narrativa audiovisual (storytelling) y aplicada a la comunicación en el ámbito profesional. Transmitir cualquier idea con éxito, creatividad y originalidad.
- Ética y sostenibilidad: Identificación, el análisis y la respuesta a las cuestiones éticas y de sostenibilidad que los profesionales de cualquier disciplina.
- Project Management: Transferencia de conceptos y procesos propios de la gestión de proyectos a su contexto profesional y al desarrollo de su propio proyecto en el marco del programa que cursan en la UPF-BSM.
- CCLab: Mejora de habilidades de comunicación para ser capaz de presentar tus ideas y proyectos de manera efectiva.

#### PROYECTO DEL MASTER

## 4 Geneva Business School

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://gbsge.com/masters-programs/mba-sport-management/>

#### BLOCK 1: Open Your Mind

- Design thinking
- Lean thinking
- Entrepreneurship/Intrapreneurship

#### BLOCK 2: Today's Business Environment

- Strategic Digital Marketing
- Law/Policy Security
- Accounting and Business
- Project Management

#### BLOCK 3: Make more possible

- Financial Management
- Blockchain, Cryptocurrencies and Fintech
- Inbound Marketing and Sales
- Change and Innovation

#### BLOCK 4: Creating Future Leaders

- Business Intelligence
- International Business Operations
- The Connected Leader

#### BUSINESS SIMULATOR

#### THESIS



## 5 Universidad Ramón Llull – La Salle

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://www.blanquerna.edu/es/master-universitario-gestion-organizaciones-proyectos-deportivos-sports-management/plan-de-estudios>

- La organización del ocio y el deporte para el desarrollo y el cambio social
- Legislación y responsabilidad social en el deporte y el ocio
- Planificación y estrategia empresarial
- Economía y finanzas
- Gestión de personas
- Márketing y patrocinio deportivo
- La gestión de nuevos espacios de práctica deportiva y de ocio
- Habilidades directivas y de gestión
- Gestión avanzada de proyectos deportivos
- Los grandes eventos deportivos
- Los proyectos socioeducativos dirigidos a colectivos específicos
- Los proyectos turístico deportivos y en el medio natural
- Anual
- Prácticum
- Trabajo final de máster



# ANEXO 2: PLANES DE ESTUDIO DE CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR

---

## 1 Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD)

El plan de estudios se regula por:

- el Real Decreto 2048/1995, de 22 de diciembre, por el que se establece el título de Formación Profesional de Técnico superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas y las correspondientes enseñanzas mínimas.
- el Real Decreto 1262/1997, de 24 de julio, por el que se establece el currículo del ciclo formativo de grado superior correspondiente al título de Técnico superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas.

Pueden consultarse ambos Reales Decretos, respectivamente en:

- [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-2750](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-2750)
- [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1997-19616](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1997-19616)

Los módulos (asignaturas) que lo componen son:

- Juegos y actividades físicas recreativas para animación
- Actividades físico-deportivas individuales
- Actividades físico-deportivas de equipo
- Actividades físico-deportivas con implementos
- Fundamentos biológicos y bases del acondicionamiento físico
- Organización y gestión de una pequeña empresa de actividades de tiempo libre y socioeducativas
- Primeros auxilios y socorrismo acuático
- Animación y dinámica de grupos
- Metodología didáctica de las actividades físico-deportivas
- Actividades físicas para personas con discapacidades
- Formación y orientación laboral
- Formación en centro de trabajo

## 2 Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Enseñanza y Animación sociodeportiva (TSEAS)

El plan de estudios se regula por el Real Decreto 653/2017, de 23 de junio, por el que se establece el título de Técnico Superior en enseñanza y animación sociodeportiva y se fijan los aspectos básicos del currículo. Además, deroga los Reales Decretos que regulaban TAFAD.

## 2. Ciclo Formativo de Grado Superior de Técnico Superior en Enseñanza y Animación sociodeportiva (TSEAS)

Puede consultarse el Real Decreto en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2017-8301>.

Los módulos (asignaturas) que lo componen son:

- Actividades de ocio y tiempo libre.
- Dinamización grupal.
- Valoración de la condición física e intervención en accidentes.
- Planificación de la animación sociodeportiva.
- Juegos y actividades físico-recreativas y de animación turística.
- Actividades físico-deportivas individuales.
- Actividades físico-deportivas de equipo.
- Actividades físico-deportivas de implementos.
- Actividades físico-deportivas para la inclusión social.
- Metodología de la enseñanza de actividades físico-deportivas.
- Proyecto de enseñanza y animación sociodeportiva.
- Formación y orientación laboral.
- Empresa e iniciativa emprendedora.
- Formación en centros de trabajo.

# ANEXO 3: PLANES DE ESTUDIO DE GRADOS EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

---

## 1 Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid)

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://www.uemc.es/grados/grado-en-ciencias-de-la-actividad-fisica-y-del-deporte/plan>

Primer curso:

- Anatomía Funcional
- Fundamentos de los Deportes I
- Fundamentos de los Deportes II
- Fundamentos Históricos y Sociales
- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Fisiología
- Fundamentos de los Deportes III
- Fundamentos de los Deportes IV
- Inglés I
- Pedagogía

Segundo curso:

- Fisiología del Ejercicio
- Inglés II
- Juegos y Habilidades Motrices Básicas
- Metodología de la Investigación
- Psicología
- Actividad Física en la Naturaleza
- Aprendizaje y Desarrollo Motor
- Biomecánica
- Estadística
- Expresión Corporal y Danza

Tercer curso:

- Didáctica
- Estructura y Organización de las Instituciones
- Metodología del Entrenamiento
- Patologías y Ejercicio Físico
- Técnicas de Comunicación Eficaz
- Análisis de la Actividad Física y Deportiva
- Instalaciones y Equipamientos
- Planificación y Control del Entrenamiento

## 2. Universidad de León

- Planificación, Dirección y Gestión de Sistemas Deportivos
- Prescripción de Ejercicio en Poblaciones Especiales

Cuarto curso:

- Economía de la Empresa
- Legislación y Ética Deportiva
- Actividades Dirigidas en Centros Deportivos
- Trabajo Fin de Grado
- Prácticas Externas (Practicum)

Asignaturas optativas (a elegir 4):

- Gestión de Empresas de Turismo Activo (optativa)
- Nutrición y Suplementación (optativa)
- Organización de Empresas (optativa)
- Readaptación al Ejercicio Físico (optativa)
- Administración Pública y Deporte (optativa)
- Creación de Empresas (optativa)
- Ejercicio Físico y Discapacidad (optativa)

## 2 Universidad de León

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://www.unileon.es/estudiantes/estudiantes-grado/oferta-de-estudios/planes?titula=1402>

Primer curso:

- Fisiología Humana y del Ejercicio
- Cinesiología Humana
- Historia de la Cultura Física
- Fundamentos de Atletismo
- Fundamentos de Baloncesto
- Fundamentos de Gimnasia Artística
- Análisis de Datos y Metodología Aplicada
- Pedagogía de la Actividad Física
- Actividades Físicas en la Naturaleza
- Fundamentos de Tenis
- Fundamentos de Voleibol

Segundo curso:

- Biomecánica de la Act Fis y del Deporte
- Educación Física de Base y Juegos
- Expresión Corporal y Danza
- Aprendizaje y Control Motor
- Sociología de la Act. Fis. y del Deporte
- Fundamentos de Balonmano
- Análisis Comportamental del Dep. y Ejercicio
- Fundamentos de Fútbol
- Fundamentos de Judo

- Fundamentos de Natación

Tercer curso:

- Estructura y Organización de Las Inst. D
- Teoría y Metodología del Entrenamiento D
- Ampliación Deportiva en Atletismo (optativa)
- Ampliación Deportiva en Baloncesto (optativa)
- Ampliación Deportiva en Balonmano (optativa)
- Ampliación Deportiva en Fútbol (optativa)
- Ampliación Deportiva en Gimnasia (optativa)
- Ampliación Deportiva en Judo (optativa)
- Ampliación Deportiva en Natación (optativa)
- Ampliación Deportiva en Tenis (optativa)
- Ampliación Deportiva en Voleibol (optativa)
- Ampliación Deportiva I (optativa)
- Tendencias del Acondicionamiento Físico (optativa)
- Actividad Física Adaptada
- Actividad Física y Calidad de Vida
- Actividad Física en Personas Mayores (optativa)
- Marco Jurídico Profesional de la Actividad Física y del Deporte (optativa)
- Nuevas Tecnologías Aplicadas A la A.F.D. (optativa)
- Prevención Lesiones y Adaptación Físico Deportiva (optativa)
- Fundamentos de Didáctica de la Act. Fís.
- Juegos y Deportes Populares
- Recreación Mediante la Act. Fís. y D.
- Actividades Acrobáticas (optativa)
- Actividades Físico-Deportivas de Aventura en la Naturaleza (optativa)
- Deporte Adaptado (optativa)
- Planificación y Organización del Deporte en la Edad Escolar (optativa)
- Programación y Prescripción del Ejercicio Físico (optativa)

Cuarto curso:

- Dirección y Gestión de la Actividad Física y del Deporte
- Planificación del Entrenamiento Deportivo
- Ampliación Deportiva en Atletismo (optativa)
- Ampliación Deportiva en Baloncesto (optativa)
- Ampliación Deportiva en Balonmano (optativa)
- Ampliación Deportiva en Fútbol (optativa)
- Ampliación Deportiva en Gimnasia (optativa)
- Ampliación Deportiva en Judo (optativa)
- Ampliación Deportiva en Natación (optativa)
- Ampliación Deportiva en Tenis (optativa)
- Ampliación Deportiva en Voleibol (optativa)
- Ampliación Deportiva I (optativa)
- Ampliación Deportiva II (optativa)
- Prácticas Externas (optativa)
- Tendencias del Acondicionamiento Físico (optativa)
- Diseño y Análisis de la Enseñanza de la Actividad Física
- Valoración de la Condición Física
- Actividad Física en Personas Mayores (optativa)

### 3. Universidad Politécnica de Madrid

- Marco Jurídico Profesional de la Actividad Física y del Deporte (optativa)
- Nuevas Tecnologías Aplicadas A la A.F.D. (optativa)
- Prevención Lesiones y Adaptación Físico Deportiva (optativa)
- Fisiología de la Nutrición en la Actividad Física y el Deporte
- Actividades Acrobáticas (optativa)
- Actividades Físico-Deportivas de Aventura en la Naturaleza (optativa)
- Deporte Adaptado (optativa)
- Planificación y Organización del Deporte en la Edad Escolar (optativa)
- Programación y Prescripción del Ejercicio Físico (optativa)
- Trabajo de Fin de Grado

## 3 Universidad Politécnica de Madrid

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

[https://www.inef.upm.es/sfs/INEF/Estudiantes/Estudios/GRADO/plan\\_estudios/2019\\_2020/plan\\_estudios\\_1920\\_11AF.pdf](https://www.inef.upm.es/sfs/INEF/Estudiantes/Estudios/GRADO/plan_estudios/2019_2020/plan_estudios_1920_11AF.pdf)

Como peculiaridad este plan de estudios tiene varios itinerarios en cuarto curso, y para cada itinerario hay un practicum y un trabajo de fin de grado específico:

- Recreación y Ocio
- Entrenamiento Deportivo
- Gestión de Recursos, Instalaciones y Programas de Actividad Física y Deporte
- Docencia de la Educación Física
- Salud y Calidad de Vida

Primer curso:

- Sociología y Deontología de la AF Y D
- Psicología de la AF y Desarrollo Motor
- Aprendizaje y Control Motor
- Historia y Política de la AF y D
- Empresas y Organizaciones de AF y D
- Estadística y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en AF y D
- Balonmano
- Fútbol
- Natación y Habilidades Acuáticas
- Atletismo
- Hockey
- Voleibol

Segundo curso:

- Anatomía Funcional del Aparato
- Locomotor
- Fisiología Humana
- Biomecánica de la AF y D
- Kinesiólogía y Sistemática de la AF y D
- Baloncesto
- Esgrima



- Habilidades Gimnásticas
- Judo
- Educación Física de Base (optativa)
- El Juego: Teoría y Práctica (optativa)
- Expresión Corporal (optativa)
- Actividades en el Medio Natural (optativa)

Tercer curso:

- Metodología de la Enseñanza en AF y D
- Diseño, Intervención y Evaluación en AF y D
- Dirección y Organización de la AF y D
- Ocio y Actividad Física
- Metodología del Entrenamiento
- Deportivo y Acondicionamiento Físico
- Fisiología del Ejercicio
- Nutrición, Deporte y Valoración de la Condición Física (optativa)
- Actividad Física y Salud (optativa)
- Actividad Física y Deporte Adaptado (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Atletismo (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Baloncesto (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Balonmano (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Esgrima (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Fútbol (optativa)
- Gimnasia Artística Masculina y Femenina (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Gimnasia Rítmica (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Hockey (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Judo (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Natación y Actividades Acuáticas (optativa)
- Tecnificación en Deporte: Voleibol (optativa)
- Lesiones en la AF y D (optativa)

Cuarto curso:

- Inglés para Comunicación Profesional y Académica en Deporte
- Trabajo de Fin de Grado en Recreación y Ocio
- Trabajo de Fin de Grado en Entrenamiento Deportivo
- Trabajo de Fin de Grado en Gestión de Recursos, Instalaciones y Programas de Actividad Física y Deporte
- Trabajo de Fin de Grado en Docencia de la Educación Física
- Trabajo de Fin de Grado en Salud y Calidad de Vida
- Practicum en Recreación y Ocio Deportivo
- Practicum en Entrenamiento Deportivo
- Practicum en Gestión de Recursos, Instalaciones y Programas de Actividad Física y Deporte
- Practicum en Docencia de la Educación Física
- Practicum en Salud y Calidad de Vida
- Técnicas de Relajación (optativa)
- Primeros Auxilios en la AF y D (optativa)
- Disciplinas Gimnásticas Actuales (optativa)

### 3. Universidad Politécnica de Madrid

- Triatlón y Ciclismo (optativa)
- Actividades Acuáticas para la Salud (optativa)
- Tenis (optativa)
- Actividad Física y Salud Pública (optativa)
- Nutrición y Ayudas Ergogénicas en el Deporte (optativa)
- Recuperación Funcional y Reentrenamiento al Esfuerzo (optativa)
- Planificación y Entrenamiento Físico de Alto Nivel (optativa)
- Técnicas de mantenimiento de la condición física (optativa)
- Discapacidad y Actividad Físico-Deportiva (optativa)
- Musculación, Métodos de Entrenamiento de Pesas en Sala (optativa)
- Entrenamiento y Optimización de la Técnica Deportiva (optativa)
- Expresión y Creatividad en el Movimiento (optativa)
- Actividades de Orientación y Multiaventura (optativa)
- Turismo Deportivo (optativa)
- Marketing de la Actividad Física y del Deporte (optativa)
- Modelos y Técnicas para la Promoción de Valores en la Actividad Física y el Deporte (optativa)
- Programación de Páginas Web en la Actividad Física y el Deporte (optativa)
- Dirección de Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas (optativa)
- Actividad Física y Deporte en la Cooperación al Desarrollo (optativa)
- Alto Rendimiento para Deportistas con Discapacidad (optativa)
- Artes Marciales, Defensa Personal y Otros Deportes de Combate (optativa)
- Deportes de Puntería (optativa)
- Golf (optativa)
- Montañismo (optativa)
- Deportes de Pala y Raqueta (optativa)
- Aplicación deportiva I Atletismo (optativa)
- Aplicación deportiva I Baloncesto (optativa)
- Aplicación deportiva I Balonmano (optativa)
- Aplicación deportiva I Esgrima (optativa)
- Aplicación deportiva I Fútbol (optativa)
- Aplicación deportiva I Gimnasia (optativa)
- Artística Masculina y Femenina (optativa)
- Aplicación deportiva I Gimnasia Rítmica (optativa)
- Aplicación deportiva I Judo (optativa)
- Aplicación deportiva I Natación y Actividades Acuáticas (optativa)
- Aplicación deportiva I Voleibol (optativa)
- Aplicación deportiva II Atletismo (optativa)
- Aplicación deportiva II Baloncesto (optativa)
- Aplicación deportiva II Balonmano (optativa)
- Aplicación deportiva II Esgrima (optativa)
- Aplicación deportiva II Fútbol (optativa)
- Aplicación deportiva II Gimnasia (optativa)
- Artística Masculina y Femenina (optativa)
- Aplicación deportiva II Gimnasia Rítmica (optativa)
- Aplicación deportiva II Judo (optativa)
- Aplicación deportiva II Natación y Actividades Acuáticas (optativa)
- Aplicación deportiva II Voleibol (optativa)

## 4 Universidad de Murcia

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

<https://www.um.es/web/ccdeporte/contenido/estudios/grados/deportes/plan/asignaturas>

Primer curso:

- Teoría e Historia de la Actividad Física y del Deporte
- Anatomía Funcional
- Aspectos Metodológicos de la Actividad Físico-Deportiva
- Fisiología Humana
- Habilidades y Destrezas Motrices Básicas
- Competencia Motriz
- Fundamentos del Balonmano
- Fundamentos del Voleibol
- Actividades Físico-Deportivas en el Medio Natural
- Fundamentos de la Gimnasia
- Fundamentos del Baloncesto
- Fundamentos del Piragüismo
- Fundamentos de la Vela

Segundo curso:

- Procesos Psicológicos Básicos de la Actividad Físico-Deportiva
- Fisiología del Ejercicio
- Sociología de la Actividad Físico-Deportiva
- Estrat. Para la Obtención y Tratamiento de la Inform. en Act. Físico-Deport
- Biomecánica de la Actividad Físico-Deportiva
- Planificación y Evaluación de la Actividad Físico-Deportiva
- Teoría y Práctica del Juego
- Expresión Corporal y Danza
- Fundamentos de la Natación
- Fundamentos del Atletismo
- Fundamentos de la Lucha Olímpica
- Fundamentos del Fútbol

Tercer curso:

- Practicum I
- Fundamentos de las Capacidades Físicas Básicas Condicionales
- Prescripción de la Actividad Físico-Deportiva Saludable
- Fundamentos de la Recreación Físico-Deportiva
- Gestión y Planificación de la Actividad Físico-Deportiva
- Evaluación de la Actividad Físico-Deportiva Saludable
- Equipamientos e Instalaciones Físico-Deportivas
- Teoría y Práctica del Entrenamiento Deportivo
- Recreación Educativo-Expresiva de las Actividades Físico-Deportivas (optativa)
- Organización de Eventos Deportivos (optativa)

## 5. Universidad de La Coruña

- Actividad Física y Deporte para Poblaciones con Discapacidad y Nece. Especi (optativa)
- Actividades Físico-Deportivas Alternativas para la Recreación (optativa)
- Dirección de Empresas y Servicios Deportivos Públicos y Privados (optativa)
- Recuperación Funcional (optativa)
- Educación Física en el Currículum (optativa)
- Análisis de la Técnica, Táctica y Estrategia en el Deporte (optativa)

Cuarto curso:

- Practicum II
- Planificación, Monitorización y Control de la Actividad Física y del Deporte
- Actividad Físico-Deportiva y Estilos de Vida Saludables
- Control de Contingencias en la Actividad Físico-Deportiva
- Actividad Físico-Deportiva Saludable en Centros Deportivos y de Ocio
- Sistemas de Calidad en Actividad Físico-Deportiva
- Especialización Deportiva 1 (optativa)
- Especialización Deportiva 2 (optativa)
- Especialización Deportiva 3 (optativa)
- Especialización Deportiva 4 (optativa)
- Estructura de las Organizaciones Deportivas (optativa)
- Deporte y Acción Tutorial (optativa)
- Entrenador Personal, Fitness y Wellness (optativa)
- Entrenamiento Psicológico y Personalidad del Deportista (optativa)
- Actividades Artísticas y de Soporte Musical (optativa)
- Actividad Físico-Deportiva en Adultos y Mayores (optativa)
- Actividad Físico-Deportiva Saludable en el Medio Acuático (optativa)
- Deportes Náuticos y de Playa (optativa)
- Trabajo Fin de Grado

## 5 Universidad de La Coruña

El plan de estudios puede descargarse abiertamente desde su página web:

[https://guiadocente.udc.es/guia\\_docent/index.php?centre=620&ensenyament=620G01&consulta=assignatures&idioma=cast](https://guiadocente.udc.es/guia_docent/index.php?centre=620&ensenyament=620G01&consulta=assignatures&idioma=cast)

Primer curso:

- Bases de la educación física y deportiva
- Fútbol y su didáctica
- Habilidades gimnásticas y su didáctica
- Juegos y recreación deportiva
- Pedagogía de la actividad física y del deporte
- Anatomía y cinesiología del movimiento humano
- Habilidades acuáticas y su didáctica
- Habilidades atléticas y su didáctica
- Teoría e historia de la actividad física y del deporte
- Voleibol y su didáctica

Segundo curso:

- Balonmano y su didáctica
- Biomecánica del movimiento humano
- Fisiología del ejercicio I
- Habilidades de lucha y su didáctica
- Sociología de la actividad física y del deporte
- Aprendizaje y control motor
- Baloncesto y su didáctica
- Habilidades de deslizamiento y su didáctica
- Psicología de la actividad física y del deporte
- Teoría y práctica del ejercicio

Tercer curso:

- Iniciación en deportes II (Golf) (optativa)
- Iniciación en deportes II (Natación) (optativa)
- Iniciación en deportes IV (Balonmano) (optativa)
- Iniciación en deportes IV (Rugby) (optativa)
- Actividad física y deporte adaptado
- Creación y dirección de empresas deportivas (optativa)
- Estructura y organización deportiva
- Fisiología del ejercicio II
- Metodología de investigación en actividad física y deporte
- Actividad física saludable y calidad de vida I
- Expresión corporal y danza
- Iniciación en deportes III (Fútbol) (optativa)
- Iniciación en deportes III (Triatlón) (optativa)
- Iniciación en deportes IV (Rugby o Balonmano u otra) (optativa)
- Metodología del rendimiento deportivo
- Proceso de enseñanza/aprendizaje de la actividad física y del deporte

Cuarto curso:

- Prácticum
- Trabajo fin de grado
- Iniciación en deportes V (Baloncesto. o Atletismo II. u otra) (optativa)
- Iniciación en deportes VI (vela, u otras actividades deportivas emergentes) (optativa)
- Planificación del proceso de enseñanza/aprendizaje de la actividad física y del deporte
- Tecnología en actividad física y deporte
- Teoría y práctica del entrenamiento deportivo
- Actividad física en el medio natural
- Actividad física saludable y calidad de vida II
- Avances en el entrenamiento de fuerza y resistencia (optativa)
- Dirección y gestión deportiva



# VI. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

---

## Bibliografía y referencias

- ABC. (12 de Marzo de 2011). *Dopaje: un negocio que mueve 15.000 millones al año*. Obtenido de [https://www.abc.es/deportes/abci-dopaje-201103120000\\_noticia.html](https://www.abc.es/deportes/abci-dopaje-201103120000_noticia.html)
- Añó Sanz, V. (2000). La organización de grandes eventos deportivos. *Arbor*, 265-286.
- Añó Sanz, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ayora Pérez, D., & García Sánchez, E. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Zaragoza: INDE.
- BOE. (28 de 12 de 2012). *Ley 16/2012, de 27 de diciembre, por la que se adoptan diversas medidas tributarias dirigidas a la consolidación de las finanzas públicas y al impulso de la actividad económica*. Obtenido de [http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Tributaria/IRPF/Ley\\_16-2012.pdf](http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Tributaria/IRPF/Ley_16-2012.pdf)
- Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (n.d.). Retrieved from Wiki Open PM2: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2>
- Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (2017). *Metodología de Gestión de Proyectos PM2. Síntesis*.
- Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (2018, Octubre). *PM2 Methodology Guide, version 3.0*. Retrieved from <http://europa.eu/!UR34mB>
- Coutinho da Silva, E., & Luzzi Las Casas, A. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, Vol 9, N 4, 15-28.
- Cusce Nobre, E. A. (2017). *Sports Mega-Events and Urban Legacies: The 2014 FIFA World Cup, Brazil*. Palgrave Macmillan.
- Daniel, P. K. (2015). *Magic vs Bird in the NCAA Final*. Abdo Publishing.
- Eduniversal Group. (2019, Agosto 23). *Top 2019 Eduniversal Best Masters Ranking - Sports Management*. Retrieved from <http://www.best-masters.com/ranking-master-sports-management.html>
- El Mundo. (23 de Agosto de 2019). *Mejores masters y posgrados de Especializados*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/especiales/mejores-masters/especializados.htm>
- ESPORTTER. (3 de Agosto de 2018). *Los 34 mejores másteres de gestión deportiva en España*. Obtenido de <https://www.esportter.com/blog-entry/masteres-de-gestion-deportiva-en-espana-2>

- EuropaPress. (6 de Agosto de 2013). *Bill Gates apuesta por la contratación basada en habilidades y no en títulos*. Obtenido de <https://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-bill-gates-apuesta-contratacion-basada-habilidades-no-titulos-20130806130315.html>
- Expansión. (2018). *Ránking de los mejores masters y posgrados de España*. Obtenido de <https://www.expansion.com/especiales/2017/250-master/index.html>
- Fanjul Suárez, J. L., & Magaz González, A. M. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, vol. 12, n. 45, 138-169.
- Farías Torbidoni, E. I., & Torrebadella-Flix, X. (1995). Hacia una metodología de análisis de los espacios deportivos naturales susceptibles a la práctica de actividades físicas de aventura en la naturaleza: Parque Nacional Aigüestortes y Lago Sant Maurici. *Apunts. Educacion Fisica y Deportes*, 137-140.
- Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física. (2011). *Manual para la Organización de Eventos (FEDDF)*. Obtenido de <http://www.feddf.es/archivos/Manual%20para%20Organizacion%20de%20Eventos-135.pdf>
- Fernández Vázquez, J. J. (2005). *Vademécum de protocolo y ceremonial deportivo : la organización de los distintos eventos deportivos*. Barcelona: Paidotribo.
- Fernández y Vázquez, J. J. (2018). *Guía de protocolo y ceremonial para la organización de eventos deportivos*. Madrid: Síntesis.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, 90-108.
- Fundéu: Fundación del español urgente. (15 de Febrero de 2003). *"monetizar", verbo que amplía su significado*. Obtenido de <https://www.fundeu.es/recomendacion/monetizarun-verbo-que-amplia-su-significado-1542/>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Graham, S., Goldblatt, J. J., & Neirotti, L. D. (1995). *The Ultimate Guide to Sport Event Management & Marketing*. Irwin Professional Pub.
- Graham, S., Neirotti, L. D., & Goldblatt, J. J. (2001). *The Ultimate Guide to Sports Marketing*. McGraw-Hill.
- Johan Cruiff Institute. (9 de Julio de 2019). *Johan Cruyff Institute, entre la élite en el ranking de Másters en Gestión Deportiva*. Obtenido de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/johan-cruyff-institute-entre-la-elite-en-el-ranking-de-masters-en-gestion-deportiva/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). (C. E. Rivera, Trad.) Pearson, Prentice Hall.
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*. Elsevier.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Ill., R.D. Irwin.



- Palco23. (23 de Agosto de 2019). *La industria del deporte supera los 13.000 millones en ingresos y mantiene el empleo al alza*. Obtenido de <https://www.palco23.com/entorno/la-industria-del-deporte-supera-los-13000-millones-en-ingresos-y-mantiene-el-empleo-al-alza.html>
- Partido Animalista - PACMA. (10 de Enero de 2013). *La realidad oculta de la hípica - Partido Animalista - PACMA*. Obtenido de <https://pacma.es/la-realidad-oculta-de-la-hipica/>
- Piedra, S. R. (2016). *Manual para la elaboración de proyectos deportivos. Eventos locales - Diputación de Almería*. Obtenido de <https://www.dipalme.org/Servicios/Informacion/Informacion.nsf/7CC054C255E53265C1257FCA0028B54B/%24file/MANUAL%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Deportivos.pdf>
- Pielichaty, H., Els, G., Reed, I., & Mawer, V. (2016). *Events Project Management*. London: Routledge.
- Pousada, I., & Urdampilleta, A. (2012). Gestión de los grandes eventos deportivos y su alto nivel de repercusión social. *Educación Física y Deportes*, <https://www.efdeportes.com/efd169/gestion-de-los-grandes-eventos-deportivos.htm>.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBoK)*.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario Panhispánico de Dudas*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <http://lema.rae.es/dpd/?key=p>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española, 22ª edición*. Madrid.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, vol. 64, n. 3, 242-258.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2014). *Introduction to Sport Marketing*. Routledge.
- Trusdell, B. (2015). *US women win the World Cup*. Abdo Publishing.
- Universidad de Barcelona. (26 de Agosto de 2019). *Máster de Dirección de Empresas del Deporte - Universitat de Barcelona*. Obtenido de [https://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta\\_formativa/master\\_universitari/fitxa/D/MOSOC/index.html](https://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta_formativa/master_universitari/fitxa/D/MOSOC/index.html)
- Universidad Europea. (Agosto de 2019). *Máster en Dirección de Entidades Deportivas MBA*. Obtenido de <https://universidadeuropea.es/real-madrid/titulacion/master-direccion-entidades-deportivas-mba>
- Universitat Ramon Llull. (26 de Agosto de 2019). *Consultat dels plans docents - 17595 - Gestión avanzada de proyectos deportivos*. Obtenido de [http://serveis.blq.url.edu/doafb?Ass=gestio-avan%C3%A7ada-de-projectes-esportius&entradaPublica=true&idiomaPais=es.ES&\\_anoAcademico=2018&\\_codAssignatura=17595](http://serveis.blq.url.edu/doafb?Ass=gestio-avan%C3%A7ada-de-projectes-esportius&entradaPublica=true&idiomaPais=es.ES&_anoAcademico=2018&_codAssignatura=17595)
- Williams, N. L. (2012). Event Project Management. In N. Ferdinand, & P. J. Kitchin, *Events Management: an international approach* (pp. 70-93). SAGE Publications.

